
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS SEGÚN ACUERDO
SECRETARIAL 15018, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA
FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



PLAN DE NEGOCIOS:

CENTRO DE DESARROLLO Y ESTIMULACIÓN INFANTIL 24 BB CARE

TESIS DE MAESTRÍA

PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

FERNANDO LUIS LEÓN MILANO

ASESOR: MTRO. FERNANDO ARIAS CASTAÑEDA

Guadalajara, Jalisco

Noviembre de 2013

Agradecimientos

Primeramente a Dios por darme la fortaleza y el temple para no ceder en un momento de mi vida cargado con muchas satisfacciones pero con grandes e inherentes responsabilidades.

A mi esposa, por ser mi aliada en la concepción de este maravilloso sueño que permite iniciar el camino de emprendimiento en pro de una mejor formación de niños de familias en situación similar a la nuestra.

A mis hijas, por permitir ausentarme todos esos días claves en sus vidas pero que aun así me dieron la posibilidad de llegar a casa y recibir un abrazo, un beso de buenas noches o una simple sonrisa de bienvenida.

A mis padres, por siempre impulsarme a crecer, por enseñarme que no hay límites cuando realmente quieres alcanzar tus sueños, pero sobre todo, por la lección de que tus metas deben estar alineadas a tus compromisos familiares.

Finalmente, quiero agradecer a mi asesor de tesis, el Maestro Fernando Arias, por creer en mi proyecto, por todas esas enriquecedoras y apasionantes pláticas que me ayudaron a alcanzar este importante objetivo.

Índice

Página

CAPÍTULO 1. El entorno, la empresa y los servicios

1.1 El entorno.....	6
1.2 La empresa.....	12
1.3 Los servicios.....	14

CAPÍTULO 2. Sondeo de mercado

2.1 Clientes.....	18
2.2 Tamaño del mercado y proyecciones a cinco años.....	22
2.3 Perfil competitivo.....	24
2.4 Estimación de ventas y participación de mercado.....	28

CAPÍTULO 3. Estrategia Tecnológica y de Innovación

3.1 Investigación, desarrollo e innovación.....	32
3.2 Estrategia tecnológica y de innovación.....	35
3.3 Modelo de Negocios.....	35
3.4 Aspectos de propiedad intelectual.....	39

CAPÍTULO 4. Plan de Marketing y Comercialización

4.1 Estrategia general de marketing.....	44
4.2 Precios.....	45
4.3 Plaza.....	47
4.4 Promoción.....	47
4.5 Políticas de servicio.....	50

CAPÍTULO 5. Plan de Organización y Operaciones

5.1 Organización.....	54
5.2 Salarios y compensaciones.....	56

5.3 Plan de carrera.....	59
5.4 Ciclo y estrategia operativa.....	60
5.5 Localización geográfica.....	64
5.6 Instalaciones y mejoras.....	65
5.7 Aspectos legales y regulatorios.....	68
CAPÍTULO 6. Plan financiero	
6.1 Inversión Inicial.....	75
6.2 Costos.....	76
6.3 Márgenes brutos y de operación.....	77
6.4 Estado de resultados y balance general.....	79
6.5 Análisis de flujo de efectivo.....	82
6.6 Análisis del punto de equilibrio.....	83
6.7 Evaluación financiera del proyecto.....	83
CAPÍTULO 7. Plan de implementación.....	85
CAPÍTULO 8. Análisis de riesgos.....	87
Conclusiones.....	91
Bibliografía.....	93
Anexos.....	97

CAPÍTULO 1

EL ENTORNO, LA EMPRESA Y LOS SERVICIOS

1.1 EL ENTORNO

En el marco mundial actual, los que marcan las pautas y las tendencias económicas para el resto de los países, son las economías emergentes: Brasil, Rusia, India y China (BRIC). El Fondo Monetario Internacional (FMI) ha advertido al Grupo de los 20 (G20), sobre desaceleración en economías emergentes en este año 2013. México es uno de los integrantes del G20, que es un foro muy importante que reúne a las economías avanzadas más importantes del mundo. El FMI afirma que las economías emergentes se están desacelerando más de lo contemplado, bajo la presión de los planes estadounidenses de reducir estímulos y un crecimiento decepcionante¹.

La repercusión que tiene la participación de la mujer en la economía mexicana es fundamental. En 2013, de un total de 49 millones 549 mil 331 personas dentro de la población económicamente activa (PEA), existe un 38.40 por ciento del personal ocupado que son mujeres². Por otro lado, existe una tasa de desocupación del 5% (respecto a la PEA). De ese 5%, un 38% son mujeres que están fuera del mercado laboral. Los datos anteriores se obtuvieron del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y se muestran en la Tabla 1.1

INDICADORES ESTRATÉGICOS			
Indicador	Total	Hombres	Mujeres
Población total	118229132	57196608	61032524
Población de 14 años y más	87960006	41757817	46202189
Población económicamente activa (PEA)	52156700	32131605	20025095
Ocupada	49549331	30521397	19027934
Desocupada	2607369	1610208	997161
Tasa de desocupación	5.00%	5.01%	4.98%

Fecha de actualización: Lunes 12 de agosto de 2013

Tabla 1.1. Fuente: INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo

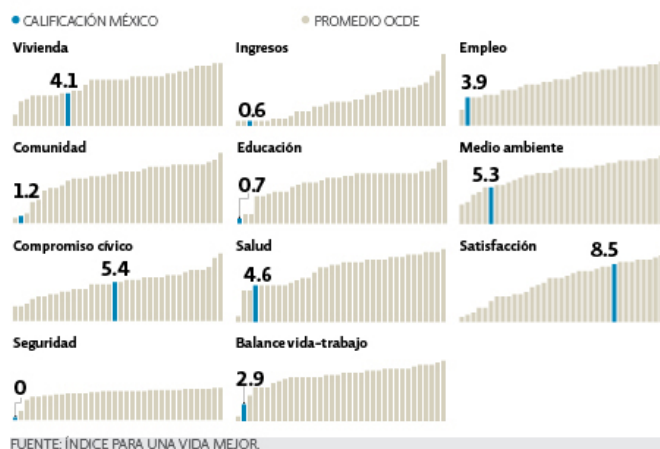
¹ La Nación, "FMI alerta a G-20 sobre desaceleración en economías emergentes", obtenido el 10 de Septiembre de 2013 desde: http://www.nacion.com/economia/empresarial/FMI-G20-desaceleracion-economias-emergentes_0_1364263597.html

² INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Indicadores Estratégicos. Fecha de actualización: Lunes, 12 de agosto de 2013

Para los países, los beneficios potenciales recaen en el crecimiento económico y el desarrollo de valores compartidos que fortalecen la cohesión social. Es que según recientes estudios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), los mexicanos tienen los peores niveles de calidad de vida entre sus países miembros, sólo por arriba de Turquía e incluso incorporando en el comparativo a Brasil. Entre las 11 variables de la Gráfica 1.1 que utiliza la OCDE en su Índice para una Vida Mejor, que utiliza para medir la felicidad y el nivel de satisfactorios que garantizan una buena calidad de vida, los mexicanos valoraron en los niveles más bajos, por segundo año consecutivo, los de seguridad, educación, empleo e ingresos.

MÉXICO REPRUEBA

Aun con los avances en la calidad de vida de los mexicanos, en particular, en temas de salud, educación y empleo, México se encuentra en una posición baja en 10 de los 11 temas del Índice para una Vida Mejor, calculado por la OCDE. Mide la opinión del uno al 10:

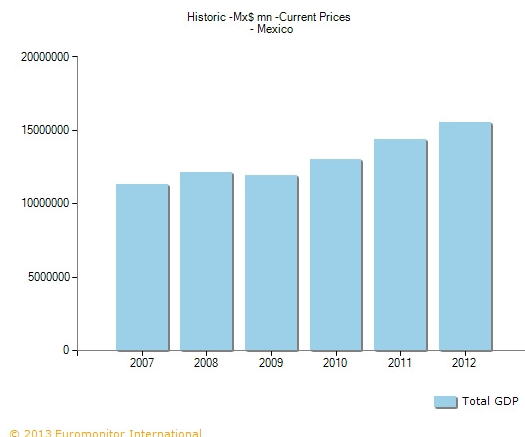


Gráfica 1.1. Fuente: El Economista

En México, el ingreso familiar disponible neto ajustado promedio es de 12,732 dólares al año, cifra menor que el promedio de la OCDE el cual es de 23,047 dólares³.

³ El Economista, "México, entre los peores en calidad de vida", obtenido el 12 de Septiembre de 2013 desde: <http://eleconomista.com.mx/sociedad/2013/05/28/mexico-entre-peores-calidad-vida>

Otro factor fundamental en las tendencias económicas de México en los últimos años, ha sido su crecimiento sostenido y que puede apreciarse mediante el incremento de su producto interno bruto (PIB). El PIB en México fue de 15.503 billones de pesos corrientes en el 2012 registrando el valor más alto de los últimos 5 años. Esto indica una fase de crecimiento de la economía en los últimos años pese a la realidad económica mundial. Ver Gráfica 1.2



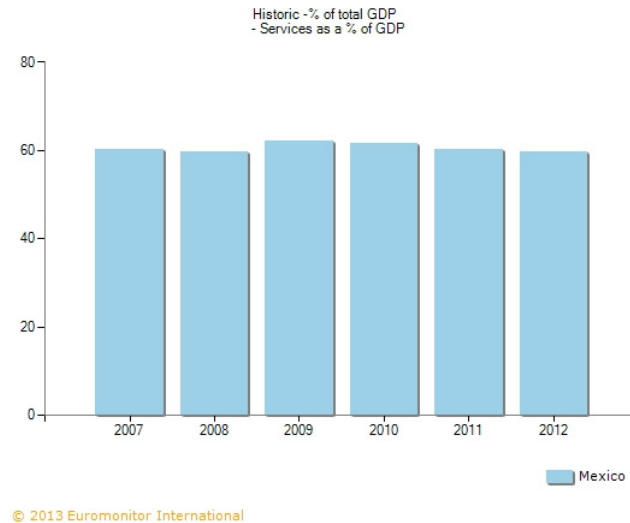
Gráfica 1.2. Fuente: Euromonitor

No obstante, en las proyecciones a 5 años se estiman fluctuaciones con tendencias a la baja relativa. Ver Gráfica 1.3



Gráfica 1.3. Fuente: Euromonitor

El 59.7% es la participación del sector de servicios en el PIB nacional lo que denota una contracción del mercado de servicios respecto a los últimos 4 años. Ver Gráfica 1.4



Gráfica 1.4. Fuente: Euromonitor

En el entorno macroeconómico se detectan riesgos como:

- La contracción de la economía mundial
- El desempleo en el país
- La baja calidad de vida

También se encuentran oportunidades como:

- La solidez de la economía nacional
- Necesidad de crecimiento del sector Servicios
- Fenómeno laboral con fuerte presencia de la mujer

Este último representa el JET STREAM del negocio. Un JET STREAM es un chorro de viento muy frío y de rápido movimiento que se encuentra en la alta

atmósfera⁴. Para desarrollar una estrategia en cualquier organización, es importante detectar estos JET STREAMS que impulsan a llegar a objetivos planteados de una manera más rápida y con la ayuda de la misma corriente. Encontrar estos JET STREAMS en el mundo de los negocios es muy complicado. No hay que dejar de lado las precauciones en un mercado tan ágil, confuso y tan cambiante.

La industria de cuidado infantil proporciona servicios de atención para los bebés y los niños. Estos establecimientos generalmente cuidan a niños en edad preescolar, pero pueden cuidar a los niños mayores cuando la escuela no está en sesión, como por ejemplo durante el verano o después del horario escolar. Los establecimientos pueden también ofrecer algunos programas educativos.

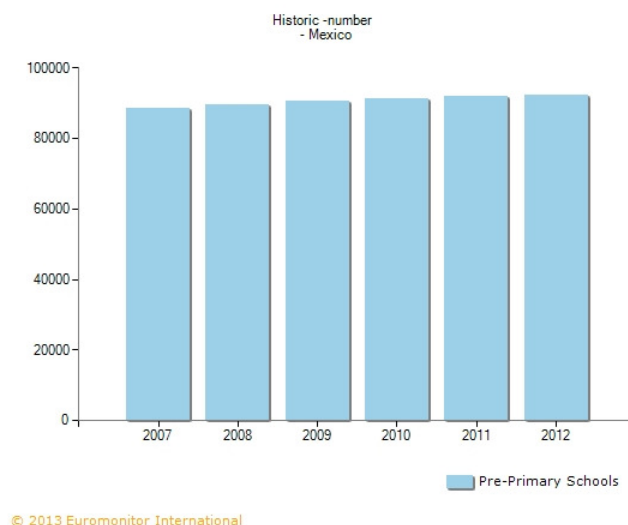
Actividades de la industria:

- Servicio de cuidado infantil a domicilio (Niñeras)
- Cuidado diario de infantes y niños (Guarderías, Maternales, Jardines, etc.)
- Educación Preescolar (3-5 años)
- Estancias Infantiles para Apoyar a Madres Trabajadoras de la Secretaria de Desarrollo Social (SEDESOL) de los Estados Unidos Mexicanos.

Es una industria en franco crecimiento y es que en México al culminar el 2012 estaban registradas 92,305 empresas de Educación Inicial. Ver Gráfica 1.5. La demanda es impulsada principalmente por el crecimiento de la población joven, y en segundo lugar por el empleo y los ingresos. La rentabilidad de las distintas instalaciones de cuidado infantil depende de un buen marketing y operaciones eficientes. Las grandes empresas tienen las economías de escala en publicidad y administración. Las empresas más pequeñas pueden competir eficazmente en los mercados locales por poseer lugares convenientes⁵.

⁴ National Geographic, "Jet Stream", obtenido el 16 de Septiembre de 2013 desde: http://education.nationalgeographic.com/education/encyclopedia/jet-stream/?ar_a=1

⁵ Hoovers, "Child Care Services Report Summary", obtenido el 16 de Septiembre de 2013 desde: <http://www.hoovers.com/industry-facts.child-care-services.1833.html>



Gráfica 1.5. Fuente: Euromonitor

Según la Secretaría de Educación Pública (SEP)⁶:

Educación Inicial es el servicio educativo que se brinda a niñas y niños menores de seis años de edad, con el propósito de potencializar su desarrollo integral y armónico, en un ambiente rico en experiencias formativas, educativas y afectivas, lo que le permitirá adquirir habilidades, hábitos, valores, así como desarrollar su autonomía, creatividad y actitudes necesarias en su desempeño personal y social.

La Educación Inicial es un derecho de las niñas y los niños; una oportunidad de las madres y los padres de familia para mejorar y/o enriquecer sus prácticas de crianza, y un compromiso del personal docente y de apoyo para cumplir con los propósitos planteados.

Actualmente Educación Inicial es una realidad mundial, indispensable para garantizar el óptimo desarrollo de los niños y las niñas. La importancia que tienen los primeros años de vida en la formación del individuo, requiere que los agentes educativos que trabajan en favor de la niñez, cuenten con

⁶ Secretaría de Educación Pública, "EDUCACIÓN INICIAL", obtenido el 16 de Septiembre de 2013 desde: http://www.sep.gob.mx/wb/sep1/sep1_Educacion_Inicial

conocimientos, habilidades y actitudes adecuados para elevar la calidad del servicio que se ofrece

Tanto las personas como los países se benefician de la educación. Las personas alcanzan una mejor calidad de vida, obtienen mejores oportunidades de empleo y con ello un desarrollo económico sostenido. En México, es una realidad que la mujer ha salido a trabajar y constantemente está buscando oportunidades para vivir mejor en compañía de sus familiares. Esto se presenta como una excelente oportunidad para tender los puentes necesarios a las familias jóvenes con madres y/o padres trabajadores que requieren servicios de educación inicial para sus hijos.

1.2 LA EMPRESA

El origen de 24 BB CARE surge luego de que una pareja de extranjeros sin familiares en la ciudad, la cual reside en el Fraccionamiento Real del Valle ubicado en Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco, iniciara la búsqueda de un servicio de cuidado para su hija recién nacida, sin embargo, la falta de las instituciones con cercanía a su domicilio, les impidió seguir con esa idea. Se observó que las Estancias Infantiles para Apoyar a Madres Trabajadoras (SEDESOL) tienen grupos muy grandes en relación a la cantidad de personal que está a cargo de los infantes; tienen un pobre programa de actividades; además de la poca flexibilidad de horario para impartir el servicio. Al ser una pareja joven con activa vida social, suelen requerir servicios de cuidado infantiles en horarios fuera de la actividad laboral.

24 BB CARE es un centro de desarrollo, capacitación y estimulación que pretende brindar un servicio especializado de educación inicial para niños y niñas de padres trabajadores con aspiraciones de una mejor calidad de vida y un nivel educativo de primera para sus hijos. Es una opción que ofrece un desarrollo integral para los niños mediante actividades llevadas a cabo por profesionales altamente capacitados y responsables.

24 BB CARE, compite localmente con las estancias asociadas a SEDESOL no por estar dentro del rango de ubicación similar o precio, sino por la estrategia integral en la selección de sus servicios, ampliando el esquema básico:

- Metodología de estimulación temprana
- Clases de baile
- Vigilancia web en tiempo real, WEBCARE
- Horarios personalizados de atención
- Menú alimenticio por Nutriólogo en Alianza
- Atención médica por Pediatra en Alianza
- Servicio de recolección y entrega por empresa de transporte en Alianza

Las variables de éxito se centran en la relación directa con los clientes ya que la propuesta es un negocio que transmita confianza a los padres y brinde seguridad a los niños. Se pretende competir y ser elegidos por los clientes a través de la creación de un ambiente propicio que atienda a sus necesidades familiares, para que partiendo de un servicio de cuidado básico sean ellos mismos quienes seleccionen los servicios. Personalizar cada experiencia con base en lo que cada padre desea que su hijo realice mientras está bajo el cuidado de 24 BB CARE sin descuidar el aporte educacional que promueva el desarrollo integral y que los servicios sean cotizados a precios justos, es ahí donde entra en acción el plan de elaborar un exhaustivo programa de CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) para detectar no sólo necesidades inmediatas sino correlacionar con otros clientes las similitudes y desarrollar nuevas propuestas a futuro. Con lo anterior se busca crear una relación de lealtad con los clientes⁷.

Debido a que la competencia será por gama de servicios y no por precios se pretende entonces que los esfuerzos de publicidad y promoción hagan especial énfasis en la adquisición de paquetes ya que un servicio integrado en este esquema permite rescatar una utilidad más propicia.

⁷ Vid. Frederick Newell, *Loyalty.com: Customer Relationship Management in the New Era of Internet Marketing*, McGraw Hill, New York, 2000, pp. 5-69.

1.3 LOS SERVICIOS

Estancia Básica

Contempla la recepción vigilada y autorizada de cada uno de los infantes dentro del centro, al ingresar serán divididos en grupos de acuerdo a sus características de edad ya instalados se procederá a la realización de actividades de estimulación temprana que el personal profesional capacitado asignará, apoyará y supervisará en todo momento, además este servicio incluye el uso del material de ludoteca seleccionada dependiendo del rango de edad.

Clases especiales

Las formadoras recibirán capacitación para impartir clases especiales de baile, de valores y de pintura para que los niños realicen actividades no sólo como movimientos físicos, sino también para estimular su participación, pertenencia y convivencia en grupos con un fin común. La idea es también realizar eventos periódicos para que los resultados sean presentados mediante festivales temáticos a través del año, promoviendo así la participación de los padres en actividades familiares.

WEB CARE

Mediante la implementación de cámaras dentro del centro se pretende tener completa vigilancia de cada una de las unidades donde se desarrollan las actividades con los niños, en lugar de tener una bitácora de lo que se hace los padres podrán entrar vía web a esta transmisión en tiempo real de esta forma se pretende motivar la confianza hacia el personal del centro.

Alimentación

En principio de operaciones los menús sugeridos por el Nutriólogo en alianza, son adquiridos ya preparados y empaquetados, de tal forma que se pueda planear a futuro el crecimiento del servicio y ofrecerlo con la preparación local dentro del

centro contando con las debidas regulaciones sanitarias y de igual forma con la asesoría de un profesional en nutrición que garantice el sano consumo.

Servicios en Alianzas Estratégicas

Las alianzas estratégicas con terceros tienen el fin de complementar la gama de servicios disponibles de la siguiente forma:

1. Alianza Pediatra. Cuando los niños presentan un aparente estado de salud físico deteriorado, únicamente podrán ser admitidos al centro si el Pediatra gira una autorización para que así sea. El beneficio de este servicio es que el pediatra puede supervisar al infante en el mismo domicilio del centro (previa cita) y con una tarifa preferencial.
2. Alianza Nutriólogo. Como se mencionó en la parte del servicio de alimentación se cuenta con la asesoría de un menú estándar dependiendo de las cualidades de cada infante, sin embargo, si algún particular requiere la contratación del servicio también recibirá una tarifa preferencial por ser cliente de 24 BB CARE.
3. Alianza Transporte. Para algunos padres es difícil pensar en la logística de transporte por los horarios de la vida laboral, sin embargo, pensando en cubrir esa necesidad se opta por seleccionar un proveedor local de servicio de recolección y entrega en domicilio que cumpla con las normas de seguridad para transportación de niños de 3 a 5 años.

La idea de tener un Centro de cuidado infantil integral como 24 BB CARE dentro de un fraccionamiento como Real del Valle es que al mismo tiempo sea un servicio general para una comunidad en particular. El crecimiento del proyecto depende del éxito de este primer intento, donde de ser viable se procedería a escalar el negocio en comunidades o fraccionamientos con las mismas características.

CAPÍTULO 2

SONDEO DE MERCADO

Toda empresa que quiera mantenerse competitiva en el mercado actual globalizado, debe regirse por las exigencias del cliente, estudiar a fondo a sus competidores y fortalecer su capacidad de responder en forma efectiva. La investigación de mercados es definida por Naresh K. Malhotra como: “la identificación, acopio, análisis, difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y la solución de los problemas y las oportunidades de marketing”.⁸

Según Malhotra, el proceso de la investigación de mercados implica los siguientes seis pasos: definición del problema, método para resolver el problema, diseño de la investigación, trabajo de campo, análisis de datos, y presentación de los resultados.⁹

En capítulo anterior ya se tocó el tema del primer paso con la definición del problema en estudio lo que implica una oportunidad de negocio. Es este capítulo se pretende reforzar esa parte y abarcar el resto de los pasos pero en forma general identificando al mercado meta, analizando los competidores principales y proyectando la participación mediante las ventas estimadas.

Malhotra explica que la investigación exploratoria tiene como objetivo explorar o examinar un problema o situación para proporcionar conocimiento o entendimiento.¹⁰ La metodología que se empleará para la investigación de mercados en este trabajo será del tipo exploratoria con una etapa inicial a través de fuentes secundarias y la segunda etapa por medio de entrevistas a profundidad.

Hoy en día existen innumerables fuentes secundarias disponibles en internet para realizar investigaciones directas de población, tendencias, competitividad, entre otras. La clave estará en siempre validar estas fuentes secundarias con criterios claros de veracidad, trazabilidad, solidez y representatividad en el tema.

⁸ Naresh K. Malhotra, *Investigación de mercados*, Prentice Hall, México, 2004, p. 7.

⁹ *Ibid.*, pp. 10-11

¹⁰ *Ibid.*, pp. 75

Las entrevistas a profundidad son técnicas cualitativas que permiten ver a los entrevistados en persona y escucharlos hablar en sus propias palabras, sobre los temas que son resaltantes para el análisis de mercado. Es una entrevista personal, no estructurada y directa que tiene las siguientes características¹¹:

- Entrevistador altamente capacitado
- Frente a frente
- Trata de descubrir motivaciones, reacciones y emociones
- De 30 minutos a 2 horas de duración
- Temario que se va tratando de acuerdo al desarrollo de la entrevista
- Se recomienda grabar
- Se recomiendan realizar entrevistas hasta ya no conseguir más información

Las ventajas de las entrevistas es que ofrecen profundidad en la información, son personales y hay mayor interacción con el entrevistado.

Las desventajas son que se requiere un entrevistador hábil y capacitado, hay que llevar a cabo la interpretación de los datos y hay dificultad para conseguir y seleccionar a los participantes.

2.1 CLIENTES

Como se indicó en el Capítulo 1, la demanda de la industria de educación inicial es impulsada principalmente por el crecimiento de la población joven que incluye madres trabajadoras, y en segundo lugar por el empleo y los ingresos que buscan esas madres y parejas trabajadoras para mejorar su calidad de vida.

A continuación se muestran los segmentos más importantes del mercado en cuestión, así como también sus factores determinantes:

Parejas trabajadoras con 1 a 5 hijos de 0-5 años:

¹¹ *Apuntes personales de Investigación de Mercado*, profesor José Habvi Espinosa Reyna, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, semestre Agosto-Diciembre 2013.

Es el segmento más importante para el negocio. Son los padres que por la naturaleza de su trabajo, son propensos a extender sus jornadas fuera de lo contemplado, que no tienen horarios tradicionales de oficina, laboran los fines de semana o requieren contratación por horas. También incluye a aquellas parejas que desean continuar con las actividades que hacían antes de casarse como por ejemplo: ir al cine, salir a bailar o cualquier otra actividad que deseen realizar solamente en pareja para distraerse sin sus hijos. Este segmento de clientes se espera que represente el grueso de la utilidad para la empresa. Se pretende competir directamente contra los prescolares, las guarderías y las niñeras a domicilio.

Madres trabajadoras solteras con 1 a 5 hijos de 0-5 años:

Es un segmento con mucho potencial dentro del negocio porque año tras año aumenta la participación de la mujer en el mercado laboral lo que trae por consecuencia el incremento de la demanda por los servicios de educación inicial. Aquí se pretende competir directamente contra las guarderías y prescolares.

En la Tabla 2.1 se muestran los totales de cada segmento. Los resultados se obtuvieron de la combinación de información obtenida de la ENOE, de los AGEB y del CONAPO:

Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE): Se obtuvieron los totales y porcentuales de los segmentos para el Municipio Tlajomulco de Zúñiga del Estado de Jalisco según la encuesta de 2010.

Área geo estadística básica (AGEB): Se obtuvo el total de la población por medio de la identificación de los totales para cada AGEB que conforma el Fraccionamiento Real de Valle. Un AGEB es la extensión territorial que corresponde a la subdivisión de las áreas geo estadísticas municipales¹².

¹² Vid. INEGI, "Censo de Población y Vivienda 2010", obtenido el 22 de Septiembre de 2013 desde: http://www.inegi.org.mx/sistemas/consulta_resultados/ageb_urb2010.aspx?c=28111&s=est

CONAPO: Se obtuvo la proyección de población del Fraccionamiento Real del Valle en el Municipio Tlajomulco de Zúñiga en Jalisco para el año 2013 para actualizar los datos obtenidos de la ENOE.

Segmento de interés para 24 BB CARE	Total
Población Total Fraccionamiento Real del Valle	16217
Parejas trabajadoras con 1 - 5 hijos de 0-5 años	2189
Mujeres trabajadoras solteras con 1 - 5 hijos de 0-5 años	730

Tabla 2.1. Fuente: Elaboración propia

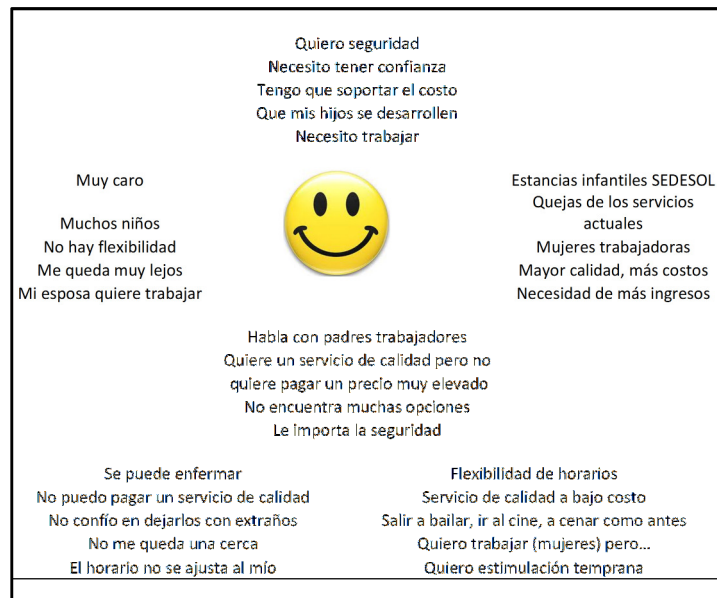
Un mapa de empatía es una herramienta que lleva a profundizar en el segmento de clientes deseado más allá de ciertas características demográficas y permite centrarse en su entorno, su comportamiento, preocupaciones y aspiraciones. También permite idear un modelo de negocios más robusto, ya que el perfil del cliente ayuda a definir mejores proposiciones de valor, formas más adecuadas de captar a clientes, y mejores estrategias de comunicación y relación con ellos. Finalmente, conlleva a entender mejor los valores por los cuales un cliente está realmente dispuesto a pagar. En la Gráfica 2.1 se resumen los seis bloques que contempla un mapa de empatía con el cliente: ¿Qué es lo que ve? ¿Qué es lo que oye? ¿Qué es lo que realmente piensa y siente? ¿Qué es lo que hace y dice? ¿Qué le duele al cliente? ¿Qué gana el cliente?¹³

¹³ Vid. EMPRERED, "Mapa de empatía con el cliente", obtenido el 19 de Septiembre de 2013 desde: <http://www.emprered.org/libros/mapa-de-empatia-con-el-cliente/mapa%20de%20empat%C3%ADa.png>



Gráfica 2.1. El Mapa de empatía. Fuente: EMPRERED

Se realizaron 30 entrevistas a profundidad en el Fraccionamiento Real del Valle con mujeres solteras trabajadoras (5) y parejas jóvenes donde al menos uno trabaja (25), y se extrajo la información que se resume en el mapa de empatía la Gráfica 2.2. La guía de tópicos que se usó para las entrevistas se muestra en el Anexo 1.



2.2 TAMAÑO DEL MERCADO Y PROYECCIONES A CINCO AÑOS

Para determinar el tamaño del mercado, se identificaron el mercado total disponible, meta, el mercado potencial y la demanda potencial¹⁴ de cada uno de los segmentos¹⁵. El precio promedio del servicio mensual de 1500 pesos se estima de la siguiente manera: el precio mensual aproximado de las guarderías asociadas a SEDESOL es de 880 pesos; el precio mensual aproximado de la ludoteca es de 1670 pesos; mientras que 24 BB CARE tendría un precio aproximado mensual por paquete básico de 1950 pesos. El promedio de esos tres da como resultado los 1500 pesos que se emplearán para estimar el tamaño del mercado que se muestra en la Tabla 2.2. El índice de aceptación se estima en 25%, mientras que el índice y la frecuencia de consumo se proyectan inicialmente en 50%.

TAMAÑO DEL MERCADO					
PP	Precio promedio mensual del servicio (Pesos)	1500			
IA	Índice de aceptación (Estimado)	25%			
IC	Índice de uso / consumo (Estimado)	50%			
FC	Frecuencia de uso / consumo (Estimado)	50%			

Segmento 1 - Parejas trabaj. c/ 1 - 5 hijos 0-6 años				Consumo al año	
ID	Concepto	Fuente	Cantidad	Valor (MN)	Total (MN)
MT	Mercado total disponible	INEGI	2,189	18,000	39,402,000
MM	Mercado meta	INEGI	730	18,000	13,134,000
MP	Mercado potencial	MM * IA	182	18,000	3,283,500
DP	Demanda potencial	MP (IC * FC)	46	18,000	820,875

Segmento 2 - Mujeres trabaj. solteras c/ 1 - 5 hijos 0-6 años				Consumo al año	
ID	Concepto	Fuente	Cantidad	Valor (MN)	Total (MN)
MT	Mercado total disponible	INEGI	730	18,000	13,140,000
MM	Mercado meta	INEGI	243	18,000	4,380,000
MP	Mercado potencial	MM * IA	61	18,000	1,095,000
DP	Demanda potencial	MP (IC * FC)	15	18,000	273,750

Tabla 2.2. Fuente: Elaboración propia

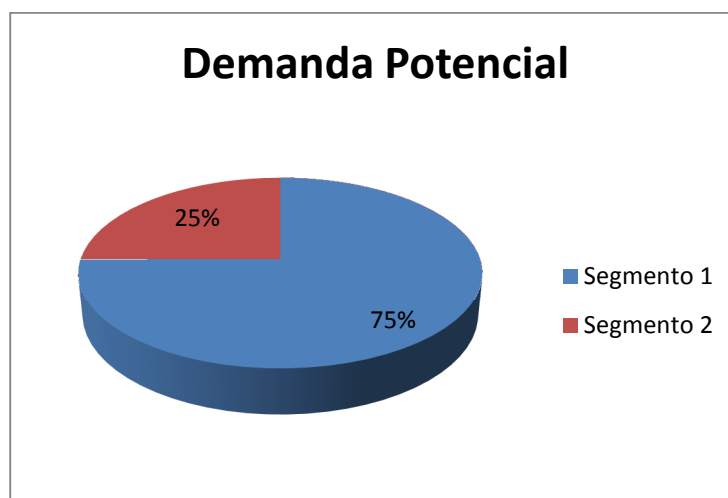
¹⁴ *Apuntes personales de Emprendimiento Tecnológico y Plan de Negocios*, profesora Ana Rosa Guzmán Peña, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, semestre Enero-Mayo 2013.

¹⁵ Vid. Philip Kotler y Gary Armstrong, *Fundamentos de marketing*, Prentice Hall, México, 2003, p. 255.

El total anual de consumo para el mercado disponible se calcula multiplicando el precio promedio mensual del servicio por 12 (meses) por la cantidad de dicho mercado. El mercado meta se estima como un tercio del mercado total disponible en función de la demanda actual y de igual forma se multiplica por el precio promedio mensual del servicio por 12 por la cantidad de dicho mercado para obtener el total. El mercado potencial no es más que la multiplicación del mercado meta por el índice de aceptación que se espera tener. Finalmente la demanda potencial contempla en su cálculo el índice y la frecuencia de consumo tal como se aprecia en la Tabla 2.2.

La segmentación del mercado se muestra en la Gráfica 2.3

De acuerdo a las proyecciones de población del CONAPO¹⁶ se estima que la población del Fraccionamiento Real del Valle, crezca de la siguiente manera: 5% en 2014, 4% en 2015 y 3% en 2016.



Gráfica 2.3. Fuente: Elaboración propia

¹⁶ CONAPO, "Proyecciones de Población", obtenido el 23 de Septiembre de 2013 desde: http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Proyecciones_de_la_Poblacion_2010-2050

2.3 PERFIL COMPETITIVO

La principal fortaleza de los competidores es el precio. La guardería local subsidiada por SEDESOL, ofrece un servicio a un precio inigualable ya que cuenta con apoyo del gobierno. En la Gráfica 2.4 se muestra una imagen de la fachada de la Estancia Infantil Tutu.



Gráfica 2.4. Fuente: Elaboración propia

Sus principales debilidades son: instalaciones de bajo nivel, grupos grandes de niños, horarios fijos y no ofrecen la opción nocturna ni fines de semana. De la página web oficial de la SEDESOL¹⁷ se obtiene el siguiente concepto:

Estancias Infantiles para Apoyar a Madres Trabajadoras es un Programa que apoya a las madres que trabajan, buscan empleo o estudian y a los padres solos con hijos o niños bajo su cuidado entre 1 y hasta 3 años 11

¹⁷ SEDESOL, " Estancias Infantiles para Apoyar a Madres Trabajadoras", obtenido el 26 de Septiembre de 2013 desde:
http://www.20062012.sedesol.gob.mx/es/SEDESOL/Estancias_Infantiles_para_Apoyar_a_Madres_Trabajadoras

meses de edad (un día antes de cumplir los 4 años) y entre 1 y hasta 5 años 11 meses de edad (un día antes de cumplir los 6 años) en caso de niños o niñas con alguna discapacidad, que viven en hogares con ingresos mensuales de hasta 1.5 salarios mínimos per cápita, a través de subsidios a los servicios de cuidado y atención infantil para sus hijos.

Los servicios sustitutos son las ludotecas. Actualmente están abriendo una dentro del Fraccionamiento y ya están comenzando a promocionar sus paquetes de atención. En la Gráfica 2.5 se muestra una imagen de la fachada de la Ludoteca Hormiguitas:



Gráfica 2.5. Fuente: Elaboración propia

Aunque tiene un horario más extendido (hasta las 7 pm) que la guardería de SEDESOL, Ludoteca Hormiguitas no ofrece horario nocturno ni labora los fines de semana. Adicionalmente, tienen un espacio reducido que no les permite satisfacer toda la demanda actual.

24 BB CARE ofrece un servicio completo al integrar el desarrollo de las habilidades y capacidades de los niños empleando técnicas de estimulación temprana; la alimentación con asesoría de nutriólogos; instalaciones adecuadas

Desde el punto de vista geográfico, en la Gráfica 2.6 se muestran como están ubicados los distintos competidores dentro del Fraccionamiento.



Gráfica 2.6. Fuente: INEGI

La flecha amarilla muestra la ubicación de la Ludoteca Hormiguitas mientras que la flecha roja indica la localización de la Estancia Infantil Tutu.

Con el fin de analizar los aspectos mencionados anteriormente, se plantea la matriz de perfil competitivo que es definida por Fred R. David¹⁸:

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas de una empresa en estudio. [...] las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a la fortaleza principal, tres a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal. [...] En una MPC. Las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas

¹⁸ Fred R. David, *Conceptos de Administración Estratégica*, Prentice Hall, México, 2003, p. 112

rivales se comparan con los de la empresa en estudio. Este análisis comparativo proporciona información estratégica interna importante.

En la Tabla 2.3 se muestra la matriz de perfil competitivo que identifica los principales competidores de 24 BB CARE y cuya fuente son las entrevistas a profundidad que se realizaron. Se puede apreciar como los entrevistados establecen que el precio competitivo y los horarios flexibles son los factores más importantes para el éxito, como indica el valor de 0.20. Mientras que el monitoreo digital y el pediatra asociado son los factores de menor impacto al tener un valor de 0.05. De igual forma, se puede distinguir como el precio competitivo la guardería de SEDESOL es superior según indica la clasificación de 4, mientras que los horarios flexibles de 24 BB CARE predominan también con una calificación de 4. Para el caso de la ludoteca que está etapa inicial, se identifica como también ofrecen un esquema de horarios que es bueno lo que le da una clasificación de 3.

Fred R. David también menciona¹⁹: “Las cifras revelan las fortalezas relativas de las empresas, pero su precisión implícita es una ilusión. Las cifras no son mágicas y el objetivo no es obtener una sola cifra, sino más bien asimilar y evaluar la información de manera significativa con la finalidad de apoyar la toma de decisiones”

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores Importantes de Éxito	Valor	Estancia Infantil Tutu		Ludoteca Hormiguitas		24 BB CARE	
		Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
Reputación intachable	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45
Instalaciones adecuadas	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
Precio competitivo	0.20	4	0.80	2	0.40	1	0.20
Horarios flexibles	0.20	2	0.40	3	0.60	4	0.80
Personal calificado	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45
Monitoreo digital	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15
Estimulación temprana	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30
Pediatra asociado	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15
	1.00		2.20		2.50		2.80

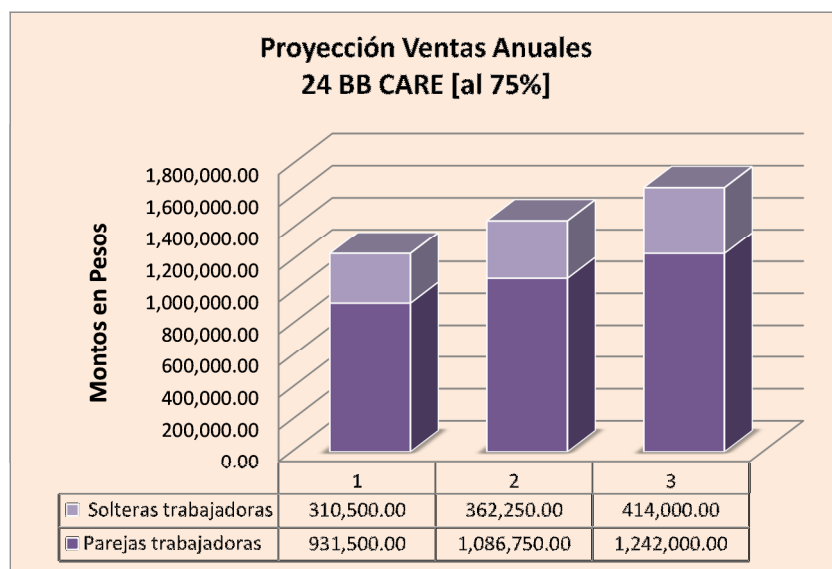
Nota: Los valores de las clasificaciones son los siguientes: 1 = debilidad, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza principal

Tabla 2.3. Fuente: Entrevistas a profundidad

¹⁹ *Loc. cit.*

2.4 ESTIMACIÓN DE LAS VENTAS Y LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

La demanda potencial es la máxima demanda posible que se podría dar para uno o varios productos en un mercado determinado. El hallar la demanda potencial para el tipo de producto o servicio que se ofrece, tiene como objetivo principal el ayudar a pronosticar o determinar cuál será la demanda o nivel de ventas del negocio²⁰. Sin embargo, la estimación de ventas anuales que se muestran en la Gráfica 2.7, está en base a 75% capacidad de atención (45 en 2014, 53 en 2015 y 60 en 2016) niños cuyos padres paguen en promedio alrededor de 1990 pesos al mes por el servicio.



Gráfica 2.7. Elaboración propia

El crecimiento anual de las ventas está basado en varios factores:

- La proyección poblacional que se muestra en la Tabla 2.4:
- Aumento de la participación de la mujer en el mercado laboral
- Incremento de confianza en la contratación de servicios de cuidado infantil
- Desarrollo de servicios de educación inicial de bajo costo con aceptación

²⁰ Apuntes personales de Emprendimiento Tecnológico y Plan de Negocios, *op. cit*

	Fraccionamiento Real del Valle			
	2013	2014	2015	2016
Proyección poblacional	17345	18185	18939	19625
<i>Incremento relativo</i>		5%	4%	3%

Tabla 2.4. Fuente: Estimaciones del Consejo Nacional de Población. Dirección General de Estudios Sociodemográficos y Prospectiva.

Por lo expuesto anteriormente y en base a los planes que tiene 24 BB CARE de ampliar su capacidad en forma sustentable y escalable, se estima un crecimiento anual de las ventas de 13%, esto estimando que se trabaje al 75% de la capacidad del plantel.

Por otro lado, es necesario determinar la participación del mercado que se puede alcanzar en cada uno de los siguientes cinco años para el servicio por segmento de mercado. El propósito de evaluar la participación de mercado consiste en medir el “trozo de pastel” que corresponde, lo cual ayuda a planificar el crecimiento y determinar el desarrollo total de las ventas en comparación con el mercado y con la competencia. Para proyectar la participación en el mercado, se puede analizar mediante dos métodos, la participación en el mercado con respecto al potencial del mercado y la participación en el mercado con respecto a la competencia. En este caso, se evaluará únicamente respecto al potencial del mercado, considerando que al cabo de 5 años, habrá un dominio del mismo²¹.

La participación en el mercado con respecto al potencial del mercado consiste en la comparación con el propio mercado, lo cual puede indicar el nivel de crecimiento potencial. Ese crecimiento provendrá de una nueva porción de mercado o de la sustracción de una parte de la porción del competidor²². La

²¹ Vid. David Parmerlee, Evaluación de los puntos fuertes y débiles del marketing, Granica, Barcelona, 1998, p. 23

²² Ibid., p. 24

participación de mercado resulta de la relación entre el pronóstico de ventas totales y el mercado potencial de ambos segmentos que ya fue calculado en la Tabla 2.2. Los resultados del cálculo de la participación de mercado para 24 BB CARE se muestran en la Tabla 2.5.

Participación en el mercado al 75% de capacidad			
	2014	2015	2016
Mercado potencial [niños atendidos x mes]	243	255	268
Pronóstico de ventas [niños atendidos x mes]	45	53	60
Participación de mercado 24 BB CARE	18%	21%	22%

Tabla 2.5. Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 3

ESTRATEGIA TECNOLÓGICA Y DE INNOVACIÓN

La estrategia tecnológica y de innovación se resume en la adquisición, desarrollo y aprovechamiento de una serie de recursos y capacidades que permiten la explotación comercial de los procesos, productos y servicios nuevos y mejorados²³.

Las fuentes de innovación pueden variar ampliamente y en algunos campos de la industria pueden ser los mismos usuarios quienes desarrollan la mayoría de las innovaciones²⁴. 24 BB CARE dedicará una buena porción de su presupuesto al estudio constante de sus usuarios con el fin de obtener información esencial que le permita mejorar continuamente sus planes operativos, actividades comerciales y gama de servicios que se puedan traducir en mejorar el nivel de desarrollo en los niños, incrementar la cartera de clientes, e identificar las necesidades reales que pueden variar según la temporada.

El proceso de innovación en los servicios es en gran medida un proceso de interacción, tanto externo como interno. Se trata de una interacción con los actores externos, en particular con los clientes. La satisfacción del cliente con el encuentro total (no sólo el servicio básico entregado, sino también las circunstancias de la entrega) es crucial en la producción de servicios. La satisfacción del cliente es más importante que la cuestión de un nuevo servicio básico. La satisfacción del cliente en términos de la aceptación del servicio, es más importante para las empresas de servicios²⁵.

3.1 INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN

Actualmente se identifican a los clientes a través de la investigación cualitativa realizada y que permite visualizar las tendencias del mercado. No obstante, 24 BB CARE apoya una visión más enfocada en la experiencia del usuario y su

²³ Apuntes personales de Emprendimiento Tecnológico y Plan de Negocios, *op. cit*

²⁴ Eric von Hippel, *The Sources of Innovation*, Oxford University Press, New York, 1988, p. 3

²⁵ Jon Sundbo y Faiz Gallouj, *Innovation as a Loosely Coupled System in Services*, IFRESI University of Lille, Manchester, 1998.

interacción con las empresas. Es por esto que realizó un estudio de “MISTERY SHOPPING” que es una técnica que se describe a continuación²⁶:

En la investigación de mercados existe una metodología de tipo cualitativo que permite conocer objetivamente la experiencia real del comprador o usuario, las características y condiciones comerciales de los productos de una compañía y los de la competencia, la percepción de calidad en el servicio entre otros aspectos [...] a través de la cual, personal especialmente entrenado y con un perfil similar al del target de un producto o servicio realiza una investigación o auditoría en el punto de venta en condiciones reales, sin que el personal se entere de que es objeto de análisis y de que su desempeño será evaluado.

Para aplicar esta metodología se visitaron los establecimientos de los competidores directos que están dentro del fraccionamiento. Producto de las experiencias vividas, se recaudó la siguiente información:

Estancia Infantil Tutu:

- No existe personal de atención a clientes sino que las mismas encargadas de los niños atienden al público en general.
- Se encontraba cerrada a pesar de que se asistió en el horario indicado en su fachada. Se tuvo que ir posteriormente.
- Las instalaciones no tienen las dimensiones adecuadas para albergar en forma cómoda a los niños ni a visitantes.
- Recientemente SEDESOL cerró una de sus guarderías dentro del fraccionamiento por no cumplir a cabalidad con las normas que dicha institución exige. Había ex personal de la guardería que fue cerrada, trabajando en Estancia Infantil Tutu.
- Su horario de atención es de lunes a viernes de 7:30 am a 4:00 pm
- Puede albergar alrededor de 30 niños por día.

²⁶ Agustín Castañeda, *Los beneficios de aplicar la técnica de mystery shopping*, obtenido el 02 de Octubre de 2013 desde: <http://www.masterresearch.com.mx/articulos>

Ludoteca Hormiguitas:

- No existe personal de atención a clientes sino que las mismas encargadas de los niños atienden al público en general.
- En el momento de recreo, todos los niños independientemente de su edad, se encuentran en la misma área.
- Las encargadas comentaron que a pesar de recibir constantemente solicitudes de ingreso para más niños, ya no cuentan con capacidad para atenderlos, razón por la cual se encuentran desarrollando una nueva área de atención en un terreno anexo a su instalación.
- Su horario de atención es de lunes a viernes de 8:00 am a 7:00 pm.
- Puede albergar alrededor de 60 niños por día.

La investigación, el desarrollo y la innovación de 24 BB CARE, están basadas en el estudio constante de sus usuarios. Mediante la aplicación y gestión efectiva del CRM se gestionan las relaciones con los clientes actuales y potenciales, esto con el fin de obtener un beneficio mutuo y duradero. Más concretamente, el sistema CRM permite capturar la información que conllevan las interacciones con los clientes e integrarla con todas las funciones relacionadas. La información obtenida se utiliza para crear y automatizar una variedad de procesos que identifican clientes claves y ayudan a detectar clientes potenciales. Estos procesos ayudan a personalizar interacciones nuevas y actuales para poder establecer, mantener y conservar las relaciones con estos clientes de forma rentable. Dicho de otra forma, hay diferentes tipos de clientes ¿Se podrán distinguir? ¿Qué se puede hacer para que los clientes claves sigan siendo rentables y cómo se puede obtener más de ellos? ¿Se pueden desarrollar los clientes no tan buenos, y vale la pena el esfuerzo? El reto está en aplicar estos principios automáticamente a toda la base de clientes y grupo de clientes potenciales a medida que la empresa y el mercado evolucionan. Eso es el CRM.

3.2 ESTRATEGIA TECNOLÓGICA Y DE INNOVACIÓN

La estrategia CRM no sólo es tecnología, sino una llave hacia la innovación comercial que, aplicada sobre escenarios específicos de relación con los mercados, transforma el qué y el cómo hacer en los procesos comerciales.

La estrategia es lo primero, la tecnología va después. La clave para conseguir un CRM de éxito es contar con una filosofía de empresa basada en los clientes que asegure que la actividad de toda la empresa responda a las necesidades de los clientes. El CRM no es sólo la tecnología. En vez de ello, una tecnología de CRM adecuada consigue que una estrategia acertada se traduzca en los resultados esperados. En primer lugar, se analiza la calidad y eficacia de los procesos relacionados con los clientes, y después se elimina, actualiza, rediseña y crea según sea necesario. No es posible automatizar la forma de evitar los procesos incorrectos.

La innovación de 24 BB CARE es del tipo incremental que es aquella que se realiza en servicios o procesos existentes en la empresa con el fin de mejorar su desempeño en el mercado. Por lo general, contribuyen a que la empresa pueda competir en el corto y mediano plazo²⁷. 24 BB CARE pretende innovar mediante el ofrecimiento de un servicio mejorado que pueda captar clientes con necesidades específicas en un mercado donde la demanda supera abiertamente a la oferta.

Hay innovación en la forma de entregar los servicios, esto se obtiene mediante el despliegue de un plan de operaciones que permite cumplir las necesidades de horarios de los clientes, mejorando en forma significativa la propuesta de los competidores, sin que esto represente un aumento considerable en el costo del servicio. El detalle del plan de operaciones se mostrará en el Capítulo 5.

3.3 MODELO DE NEGOCIOS

La construcción del modelo de negocio se usará como ruta para innovar y explicar en forma holística la estrategia a implementar. Para analizar el concepto de

²⁷ Vid. Enric Barba, *Innovación*, Libros de Cabecera S.L., España, 2011, pp. 97-98.

negocio que se pretende implementar para 24 BB CARE, se empleará el Modelo de negocios CANVAS, que es una herramienta de gestión estratégica y empresarial que permite describir, diseñar, desafiar, inventar, y pivotear el modelo de negocio²⁸. En la Gráfica 2.9 se muestra un esquema general de esta herramienta:



Gráfica 2.9. Fuente: <http://denissejimenez.com/como-comenzar-un-negocio/>

Este modelo consta de nueve bloques que describen como se crea, entrega y captura la propuesta de valor. La creación de valor radica en las actividades clave, recursos clave y red de asociados. La entrega del valor se basa en la relación con el cliente, canales de distribución y los segmentos de interés. La captura del valor consta de la estructura de costos y el flujo de ingresos. En la Gráfica 2.10 se indica el modelo de negocios CANVAS que se pretende aplicar para 24 BB CARE:

²⁸ Vid. Business Model Generation, "The Business Model Canvas", obtenido el 02 de Octubre de 2013 desde: <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>

El Modelo de Negocios Canvas		Diseñado para:	Centro de Desarrollo y Estimulación Infantil 24 BB CARE	
Red de asociados	Actividades Clave	Proposición de Valor	Relación Clientes	Segmentos Clientes
Empresa de transporte; Nutriólogo; Pediatra	Administrar WEBCARE, CRM y BB Miles; coordinación y capacitación de personal; gestión de proveedores	Formación educativa con valores bajo una plataforma didáctica-estimulante para los niños de familias con estilos de vida modernos	CRM; BB Miles; Comunicación 24 horas	Parejas trabajadoras con hijos; madres solteras con hijos
	Recursos Clave		Canales Distribución	
	CRM; WEBCARE; BB MILES; Instalaciones; Personal		Redes sociales; Ventas claves	
Estructura de Costos		Flujo de Ingresos		
Nómina de personal; renta de instalaciones; pago de servicios básicos		Pago de matrículas e inscripciones		

Gráfica 2.10. Fuente: Elaboración propia

Proposición de valor

Formación educativa con valores bajo una plataforma didáctica-estimulante para los niños de familias con estilos de vida modernos. Es una propuesta educativa con horario extendido disponible a tan solo unos pasos de su hogar, con un enfoque en el crecimiento equilibrado de los niños, que brinda el soporte a los padres para que desarrollen sus actividades profesionales y recreacionales con confianza, sin la preocupación de los grandes desplazamientos entre la ciudad.

Creación de valor

Actividades clave: Administración de CRM, WEB CARE, BB MILES. Al ser sistemas informáticos de gestión, requieren de una revisión constante para asegurar la fidelidad de la información obtenida y procesada. La coordinación y capacitación del personal estará a cargo del director del centro y es una de las actividades de mayor peso porque permitirá asegurar el cumplimiento de los cronogramas y compromisos de horarios que se acuerden con los clientes. Por otro parte, la gestión de los proveedores de los servicios y productos básicos como por ejemplo, internet y alimentos, representa una acción de relevancia por el impacto que pudiera generar si alguno de estos falla en la operación diaria.

Recursos clave: Los sistemas de gestión CRM, WEB CARE y BB MILES serán las plataformas de comunicación que permitirán el enlace con los clientes. Las instalaciones del centro contarán con las condiciones de higiene y seguridad

propicias para albergar a los niños. El personal calificado a cargo del centro, tendrá la enorme responsabilidad del cuidado de los niños. También habrá personal dedicado a las actividades administrativas para atender a los clientes.

Red de asociados: Las alianzas estratégicas con entes dentro del fraccionamiento como empresa de transporte, nutriólogos y pediatras, buscan obtener un beneficio mutuo en el sentido que ellos incrementarían sus ventas por las recomendaciones que haría 24 BB CARE para usar esos servicios, sirviendo de enlace entre ellos y los clientes; mientras que para 24 BB CARE es una oportunidad para complementar la propuesta de servicio

Entrega de valor

Relación con clientes. Se llevará a cabo por medio de la gestión del CRM, el programa BB MILES de recompensas por uso y fidelidad, y la comunicación de 24 horas a través de la línea telefónica de 24 BB CARE para atender cualquier asunto relacionado con la empresa.

Segmentos de clientes. Ya se revisó este punto en la investigación del mercado. Serán dos segmentos de interés: parejas jóvenes trabajadoras con hijos de 0-5 años y las madres solteras trabajadoras con hijos de 0-5 años.

Canales de distribución. Son los medios principales a través de los cuales se pondrán a disposición los productos y servicios para los clientes: redes sociales (promociones, datos interesantes, comunicaciones generales), y ventas claves (eventos promocionales, visitas a empresas de la zona como Lechera Sello Rojo y Planta MASECA)

Captura de valor

Estructura de costos. Está compuesta por varios factores que se analizarán más adelante pero los más representativos son: nómina de personal, renta de instalaciones y gastos de servicios.

Flujo de ingresos. Las fuentes de ingresos están basadas en el pago de matrículas mensuales e inscripciones anuales.

3.4 ASPECTOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL

La proyección a futuro de un negocio depende de su viabilidad y escalabilidad de su modelo de negocio. Más a profundidad, la escalabilidad se puede explicar de la siguiente forma²⁹:

Uno de los requisitos fundamentales a la hora de estructurar un negocio de éxito es que sea escalable. La escalabilidad es una característica muy apreciada porque permite hacer crecer el beneficio empresarial sin incrementar los costes necesarios para conseguirlos.

[...]

Precisamente esa característica es la ideal, si el negocio es capaz de crecer exponencialmente y los recursos sólo se incrementan linealmente el margen de beneficios aumenta y no se llega nunca a una de las situaciones que suelen llevar al fracaso empresarial, morir por no ser capaz de crecer o que ese crecimiento no sea acompañado de un aumento del negocio.

[...]

De todo esto se deduce la importancia de la escalabilidad. Ser capaces de rentabilizar el crecimiento y de aumentar nuestra capacidad de generar ingresos en una cuantía mucho mayor que el crecimiento de los gastos dota a nuestro modelo de una competitividad que será clave para alcanzar el éxito empresarial.

²⁹ BBVA, "¿Qué es la escalabilidad de un negocio?", obtenido el 02 de Octubre de 2013 desde: <http://www.bbvacontuempresa.es/actualidad/modelos-de-negocio/%C2%BFqu%C3%A9-es-la-escalabilidad-de-un-negocio>

Con la creación de la marca 24 BB CARE y sus productos asociados: WEB CARE (monitoreo en línea con la aplicación en teléfonos inteligentes y tabletas personales); y BB MILES (programa de puntos y recompensas por fidelidad y uso del servicio) se pretende generar escalabilidad del negocio mediante la comercialización de la marca para operar dentro de otros fraccionamientos e inclusive dentro de centros comerciales como 24 BB CARE Express. Esto se pretende desarrollar más a profundidad en el próximo capítulo de Plan de Marketing y Plan de Comercialización.

Existe el riesgo de que se generen nuevas marcas similares orientadas al cuidado infantil o bien enfocados a otros mercados, sin embargo, se pretende minimizar este riesgo al registrar las marcas ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), que es³⁰: “un organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio y con la autoridad legal para administrar el sistema de propiedad industrial”.

³⁰ Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, " ¿Qué es el IMPI? ", obtenido el 02 de Octubre de 2013 desde: http://www.impi.gob.mx/wb/IMPI/quienes_somos

CAPÍTULO 4

PLAN DE MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN

Aunque las 4 P del marketing se atribuyen a Philip Kotler, realmente tienen otro origen. El mismo Kotler lo aclara en unos de sus libros³¹:

¿Quién propuso las 4 P?

El profesor Jerry McCarthy presentó este sistema en su primera edición de la revista Marketing (alrededor de 1960). Sin embargo, cursó su doctorado en la Universidad de Northwestern y tuvo como profesor a Richard Clewett, quien utilizó la estructura Producto-Precio-Distribución-Promoción. Jerry cambió Distribución por Plaza (Place, en inglés) y así pudo hablar de las 4 P. A mis libros se le atribuye la difusión de las 4 P, pero mi principal contribución fue decir que las 4 P son tácticas y deben ser precedidas por decisiones estratégicas en STP, es decir Segmentación, Definición del cliente objetivo (targeting, en inglés) y Posicionamiento.

En ese mismo libro, Kotler actualiza el concepto de las 4 P³²:

¿Constituyen aún las 4 P un marco de trabajo útil para la toma de decisiones de marketing?

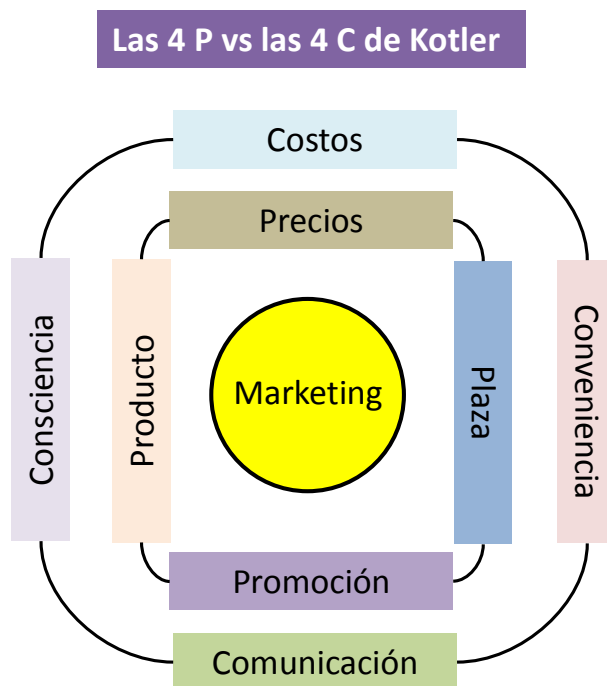
Las 4 P aún proporcionan un marco útil para la planeación de marketing. Sin embargo, representan más el pensamiento del vendedor que el del comprador. Las 4 P pueden convertirse en 4 C de la siguiente manera:

- El Producto se convierte en Consciencia del valor del producto por parte del cliente.
- El Precio se convierte en Costos para el cliente.
- La Plaza se convierte en Conveniencia para el cliente.
- La Promoción se convierte en Comunicación con el cliente.

³¹ Philip Kotler, *Las preguntas más frecuentes sobre marketing*, Norma, Bogotá, 2005, p. 75.

³² Ibid., p. 75-76

Las 4 C nos recuerdan que los clientes valor, costos totales bajos, alta conveniencia y comunicación, no promoción. En la Gráfica 4.1 se explica en forma ilustrativa esta teoría:



Gráfica 4.1. Fuente: Elaboración propia

El marketing es una estrategia que abarca Producto, Precio, Plaza y Promoción. Para que un producto llegue a su mercado, hace falta marketing que consiste en definir de manera coherente estos cuatro elementos centrales para que el cliente perciba su valor y lo quiera comprar, asegurando así que la empresa invierta sus recursos de manera eficiente.

De una estrategia de marketing integral que combine estos cuatro aspectos centrales de forma coherente, alineada y orientada a tu público objetivo, dependerá en gran parte el éxito comercial de tus productos o servicios.

4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

El plan de marketing es una técnica que se elabora con el fin de determinar cómo se lanzarán al mercado los productos y servicios. Es la consecuencia de los esfuerzos de análisis y comprensión de los problemas y oportunidades relacionadas al mercado, a la base de clientes y a la oferta de productos³³. El plan de marketing necesita describir qué se hará, cómo se hará, cuándo se hará y quién lo hará.

La estrategia general de marketing explota la necesidad de un centro de desarrollo infantil dentro del fraccionamiento, y se lleva a cabo a través de un estudio constante de los segmentos de clientes analizando sus tendencias y necesidades básicas que irán evolucionando a medida que los niños vayan creciendo. Lo que se pretende con esta estrategia es desarrollar un acercamiento al consumidor individualizado, a conocerlo, y a investigar su entorno. Aunque inicialmente se supongan dos segmentos, se busca tener un servicio básico que se complemente con una sólida gama de servicios que se adapten a las variaciones de perfil. Por ejemplo, existe el caso de dos mujeres que dejan a su hijo en la guardería mientras asisten a su trabajo. Una es una ejecutiva de cuenta que por lo general debe trabajar hasta tarde en los cierres de mes, mientras que la otra es una empleada de horario fijo. Aunque ambas demandan el mismo servicio básico, existe una que eventualmente necesita la contratación de horas adicionales. Por otro lado, la madre que labora en horario fijo, requiere trabajar todos los sábados. Aunque ambas están dentro del mismo segmento, tienen tendencias que si se logran detectar, ayudan a predecir su comportamiento y permite estructurar el servicio para continuamente elevar el nivel de satisfacción del cliente. Esto sin duda representa una ventaja competitiva para 24 BB CARE. No sólo se ofrece un horario extendido, sino también se tiene una estrategia que puede predecir y adaptarse eficientemente a la demanda de los clientes mediante una mejor utilización de los recursos. Esto se logra a través del CRM. El administrador del CRM será el director encargado de la institución.

³³ Vid. David Parmerlee, *Cómo preparar un plan de marketing*, Gestión 2000, Barcelona, 2004, p. 19

4.2 PRECIOS

Según Philip Kotler³⁴, una compañía puede procurar cualquiera de los seis objetivos fundamentales a través de la fijación de precios:

- Supervivencia
- Máxima utilidad actual
- Máxima ganancia actual
- Máximo crecimiento de las ventas
- Máximo descremado del mercado
- Liderazgo en la calidad del servicio

Los dos últimos serán los objetivos principales de 24 BB CARE que busca posicionarse dentro del mercado de centros de educación inicial en el Fraccionamiento Real del Valle mediante la presentación de una propuesta de valor con enfoque en la diferenciación del servicio.

Muchas compañías favorecen el establecimiento de precios altos para "descremar" el mercado. La compañía establece un precio que hace que, para ciertos segmentos del mercado, valga la pena adoptar el nuevo material. Toda vez que las ventas disminuyen, reduce el precio para descender al siguiente estrato de consumidores sensibles al precio. De esta manera, obtiene una cantidad máxima de ganancias de los diversos segmentos del mercado. El descremado del mercado tiene sentido en las siguientes condiciones:

- Un número suficiente de compradores tiene una alta demanda actual.
- Los costos unitarios de producción de un volumen bajo no son tan altos.
- El precio inicial alto no atrae a más competidores.
- El precio alto comunica la imagen de un producto superior.

Las condiciones antes mencionadas se presentan actualmente para 24 BB CARE

³⁴ Vid. Philip Kotler, *Dirección de Marketing*, Prentice Hall, México, 2006, pp. 400-420

El liderazgo en la calidad se ofrece mediante un servicio más completo que incluye instalaciones amplias y seguras, personal capacitado, metodología de estimulación temprana y la opción de horario extendido en noches y fines de semana. El nivel de precio del servicio de 24 BB CARE se sitúa por encima de la competencia. La estrategia de calidad superior y precio superior, en este caso brinda una tasa de rentabilidad consistentemente más alta que el promedio de la industria.

En la Tabla 4.1 se muestran los precios y características principales de las tres opciones de servicio dentro del mercado en estudio:

Comparación de precios vs propuesta de servicio			
Características básicas:	Estancia Infantil Tutu	Ludoteca Hormiguitas	24 BB CARE
Horario	7:30 am - 4:00 pm	8:00 am a 7:00 pm.	7:00 am - 9:00 pm
Días de atención	Lunes - Viernes	Lunes - Viernes	Lunes - Sábado
Ubicación	Fraccionamiento	Fraccionamiento	Fraccionamiento
Metodología principal	Estancia básica	Ludoteca	Estimulación Temprana
Instalaciones	Muy pequeñas	Regulares	Adecuadas
Personal	Regular	Experimentado	Capacitado
Precio básico mensual	880 pesos	1670 pesos	1990 pesos
Precio básico hora	20 pesos	30 pesos	30 pesos

Tabla 4.1. Fuente: Elaboración propia

Con estos niveles de precios, 24 BB CARE obtiene un margen bruto de utilidad entre las ventas y los costos finales de ventas de 40%. Se resalta que este margen será lo suficientemente grande para cubrir los costos de distribución y ventas, el entrenamiento, los servicios, y luego de eso se obtiene una utilidad neta aceptable. El detalle se ilustra en el Capítulo 6 (Plan Financiero).

Los precios establecidos pueden responder a cambios en la política de precios de los competidores debido a que se podría disminuir la utilidad que se percibe sin

afectar la estabilidad financiera de la empresa. Sin embargo, debido a que la demanda en el mercado es considerablemente superior a la oferta actual, no se tiene previsto que los competidores bajen sus precios.

La forma como el precio establecido permite a 24 BB CARE lograr la aceptación, mantener e incrementar la participación de mercado frente a los competidores se logra mediante la presentación de una propuesta de servicio cerca del hogar, con horarios flexibles, estimulación temprano, sin embargo, su sustentabilidad está basada en mantener la reputación de la empresa mediante el constante cumplimiento de los compromisos con los clientes y proveedores, demostrando responsabilidad y transmitiendo confianza a los padres para que se sientan seguros de dejar a sus hijos en 24 BB CARE mientras ellos están en sus actividades profesionales y recreacionales.

4.3 PLAZA

Ventas claves: cada 4 meses se hacen eventos promocionales dentro del fraccionamiento para invitar a los transeúntes interesados a que visiten las instalaciones de 24 BB CARE. Esto con el fin de explicarles a detalle cómo funciona operativamente y puedan constatar por experiencia propia como es el centro educativo. Durante estos eventos se reparten volantes promocionales y publicidad para las personas que no deciden asistir directamente al centro.

Adicionalmente, se realizan visitas a empresas de la zona para presentar el producto y detectar oportunidades de negocio.

4.4 PROMOCIÓN

Se dispone de recursos durante todo el año para realizar promoción entre los residentes del fraccionamiento. En la Tabla 4.2 se muestra la calendarización de actividades, comenzando por el diseño de la imagen corporativa, eventos

promocionales y la publicidad electrónica que al ser efectuada a través de Facebook, no tiene un costo asociado.

Gastos anuales de promoción					
Objetivo	Costo [MN]	Actividad	Ene-Abr	May-Ago	Sep-Dic
Diseño de identidad corporativa	3,000.00	Logotipo y formatos			
Eventos promocionales	6,000.00	3 eventos al año			
Publicidad Electrónica	-	Facebook			
Total Pesos Anual	9,000.00				

Tabla 4.2. Fuente: Elaboración propia

Mediante las redes sociales se establece un vínculo permanente con el cliente. Permite obtener imágenes de las instalaciones, revisar el concepto y la propuesta de valor, solicitar cotizaciones, ver las políticas del servicio y conseguir la información de contactos.

El sitio en Facebook de 24 BB CARE soporta una amplia y detallada cantidad de imágenes de las instalaciones y además es un foro abierto al público para que el servicio sea evaluado constantemente mediante la atención de cada comentario, dando retroalimentación a la dirección en miras de adaptar cambios y buscar mejoras. También es el medio en el cual se publican promociones de servicio.

La fiesta de inauguración se incluye en la estructura de costos de la inversión inicial que se analiza más adelante, sin embargo, en la Tabla 4.3 se muestra el detalle de los costos que se contemplan en este evento:

Gastos Evento de Inauguración	
Fiesta de Inauguración	Costo [MN]
Lona	800.00
Volantes	1,250.00
Promotores	2,000.00
Imanes	750.00
Botanas	1,000.00
Bebidas	500.00
Equipo de Sonido rentado	500.00
TOTAL ESTIMADO	6,800.00

Tabla 4.3. Fuente: Elaboración propia

La lona y volantes de publicidad son colocados en la entrada del fraccionamiento una semana antes del evento inaugural y el diseño se puede observar en la Gráfica 4.2.



Gráfica 4.2. Publicidad I. Fuente: Elaboración propia

Durante el evento de inauguración, el administrador es el encargado de dar a conocer la propuesta de valor para los clientes, mostrando los detalles de las instalaciones y presentando al personal docente.

Al finalizar el evento se entregan a los asistentes imanes publicitarios (Gráfica 4.3) y están diseñados para ser colocados en los refrigeradores del hogar con el fin de transmitir la imagen y forma de contacto de 24 BB CARE.



Gráfica 4.3. Publicidad II. Fuente: Elaboración propia

4.5 POLÍTICAS DE SERVICIO

- Los niños aceptados deben de estar entre el rango de edad de 45 días a 5 años sin importar género
- Los niños que sean dejados en custodia de 24 BB CARE deben de tener un evidente buen estado de salud de lo contrario solo se recibirán con autorización médica formal del pediatra en alianza
- Los niños deben consumir alimentos una vez cada 4 horas bajo custodia de 24 BB CARE, ya sea que se compren en el paquete de servicio o que los padres proporcionen dichos alimentos.
- Para que un niño sea inscrito deberá presentarse el padre o la madre estableciendo el tipo de servicio que desea adquirir. Se suministra una credencial sin costo que deberá contener elementos básicos como los que aparecen en la gráfica 4.4.



Gráfica 4.4. Credencial 24 BB CARE. Fuente: Elaboración propia

- Cada niño contará con dos personas autorizadas tanto para recibirlo como para recogerlo en el centro. Si las personas autorizadas no muestran su credencial y su identificación oficial, no podrá llevarse al niño. No hay excepciones.

- Se hablará con los padres de niños que muestren conductas violentas.
- 24 BB CARE acepta pagos tanto en efectivo como con tarjeta bancaria. De utilizar la segunda opción deberá presentar identificación oficial que puede ser credencial IFE o pasaporte.
- Las promociones que sean publicadas tanto en la web como en Facebook siempre tendrán fecha de vigencia tanto para la adquisición como para el período de uso de la misma, una vez pasada la fecha no habrá prorrogas de servicio.
- El esquema de puntos de la Tabla 4.4 es manejado de forma virtual, el padre del niño puede solicitar su historial al administrador cuando así lo requiera. En cualquier caso, recibirá un correo mensual con el status de su cuenta.

Programa de Puntos. 24 BB CARE		
¿Cómo se obtienen? ¹		
24 BB MILE	Puntos	Se obtiene al pagar/contratar:
Pago completo de anualidad	150	12 mensualidades por adelantado
Pago de 6 meses por adelantado	100	6 mensualidades por adelantado
Pago puntual por 12 meses	50	La mensualidad puntualmente ² por 12 meses consecutivos
Pago de 3 meses por adelantado	25	3 mensualidades por adelantado
Año cumplido con el servicio	25	1 año por el servicio en forma mensual consecutiva
Servicio anual por dos o más niños	25	El servicio para dos o más niños de la misma familia
Recomendación del servicio	15	Por cada nuevo cliente que refiera la recomendación de uno actual
¿Cómo se canjean? ^{3,4}		
1 mensualidad gratis	200	Al acumular 200 puntos, se obtiene una mensualidad gratuita
Inscripción anual gratis	150	Al acumular 150 puntos, queda exento de la próxima anualidad
2 horas extras gratis	50	Al acumular 50 puntos se pueden canjear por 2 horas extras
Notas:		
1. Por cada niño de una familia a excepción del servicio anual por dos o más niños		
2. Puntualmente significa dentro de los primeros 5 días calendario del mes en curso		
3. Los puntos tienen vigencia de 2 años después de ser obtenidos		
4. Los puntos no son transferibles a miembros de distintas familias, sólo se pueden combinar entre hermanos.		

Tabla 4.4. Fuente: Elaboración propia

Es importante destacar que un negocio requiere de clientes leales, que compren y recomienden la marca, y que para lograr la lealtad es necesario un involucramiento emocional³⁵.

³⁵ Vid. Jorge Villalobos, "100 ideas. Inicia o renueva tu negocio", en Entrepreneur, México, vol. 21, núm. 9, septiembre de 2013, pp. 30.

24 BB CARE cuenta con una póliza de seguro en caso de accidentes, el establecimiento cuenta con las medidas necesarias para satisfacer contingencias que se puedan suscitar

- Es necesario que los padres otorguen al menos 2 números de teléfonos en los cuales puedan ser localizados en caso de emergencia.
- Queda prohibida la entrada a toda persona ajena a la institución
- 24 BB CARE se deslinda de toda responsabilidad de los productos y servicios contratados mediante alianzas, la empresa sólo es responsable de establecer el contacto y asegurar el precio de convenio.

CAPÍTULO 5

PLAN DE ORGANIZACIÓN Y OPERACIONES

5.1 ORGANIZACIÓN

En la Tabla 5.1 se muestran las descripciones de cada posición en 24 BB CARE:

Posiciones de trabajo en 24 BB CARE		
Posición	Descripción general	Responsabilidades principales
Director	Profesionista en educación con experiencia sólida en administración de recursos humanos y operativos que aseguren el cumplimiento de la cultura y política corporativa.	Selección y evaluación del personal. Aplicación de la estrategia organizacional. Mantener los niveles de seguridad en el centro. Administración del CRM.
Asistente administrativa	Personal con conocimientos básicos de administración que da soporte al director en las actividades de cobranza y de atención de clientes.	Realizar y registrar cobros del clientes. Realizar y registrar pagos a proveedores. Alimentar sistema CRM. Recibir a clientes para dar información comercial.
Formadoras	Personal altamente capacitado en temas pedagógicos, procesos educativos, cultura organizacional, primeros auxilios y desarrollo de competencias.	Aplicar las técnicas de estimulación temprana. Asegurar el cumplimiento de las normas de seguridad. Coordinar actividades de recesos con las auxiliares. Reportar cualquier incidente/anomalía al Director.
Auxiliar educacional	Personal capacitado para dar soporte a las formadoras en todas las actividades inherentes a los turnos de trabajo, con sensibilidad para trabajar con niños.	Asistir a los niños durante sus necesidades fisiológicas. Vigilar en caso que la formadora se ausente temporalmente. Recibimiento y entrega de los niños. Manipulación de alimentos durante los recesos.
Asistente de limpieza	Persona que se asegura de la higiene en toda el área del centro y que continuamente está velando para detectar cualquier punto que requiera limpieza	Limpieza Orden Asistencia Vigilancia

Tabla 5.1. Fuente: Elaboración propia

Las formadoras tienen un rol esencial dentro de la organización por lo que pasan varios procesos de reclutamiento para ser contratadas, incluyendo pruebas psicométricas y visitas domiciliarias. Además reciben capacitación constante en:

- Estimulación temprana
- Ludoteca
- Desarrollo de competencias
- Primeros auxilios
- Cultura de la empresa

Existen tres tipos de formadoras dentro de 24 BB CARE:

La formadora del grupo CHIQUILINES: Atienden a los pequeños de 45 días hasta 1 año de edad. La cantidad de este grupo oscila alrededor de los diez niños. Cada grupo Chiquilines cuenta con una formadora y una auxiliar.

Las formadoras del grupo BB CREW: Se ocupan de los niños de 1 año hasta los 3 años de edad. Este grupo es el que tiene mayor representación dentro del centro y fluctúa cerca de los cuarenta y dos niños. Existe una formadora por cada diez niños, es decir, cuatro formadoras en total, y hay una auxiliar para todo el grupo.

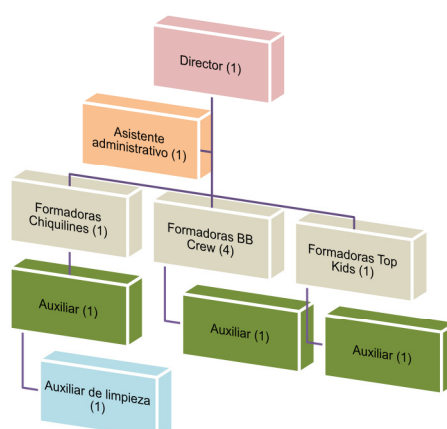
La formadora del grupo TOP KIDS es aquella que atiende a los pequeños de 3 hasta 5 años de edad. La cantidad de este grupo oscila alrededor de los diez niños. Cada grupo Chiquilines cuenta con una formadora y una auxiliar.

De la forma anterior se garantiza una atención balanceada en función de las necesidades de cada grupo que disminuyen a medida que van desarrollándose. Se mantiene una relación uno a cinco para CHIQUILINES, siete a uno para BB CREW y diez a uno para TOP KIDS. Esto se resume en la Tabla 5.2 que se muestra a continuación:

Relación Grupos vs Atención					
Grupo	Rango de Edad	Cantidad	Formadoras	Auxiliar	Relación
CHIQUILINES	45 días - 1 año	10	1	1	cinco a uno
BB CREW	1 año - 3 años	42	4	2	siete a uno
TOP KIDS	3 - 5 años	10	1	0	diez a uno

Tabla 5.2. Fuente: Elaboración propia

La estructura organizacional de 24 BB CARE está representada en la Gráfica 5.1:



Gráfica 5.1. Fuente: Elaboración propia

El director tiene la jerarquía más alta dentro del centro y cuenta con el apoyo operativo de la asistente administrativa. Las formadoras son las que siguen en la estructura y reciben el soporte de las auxiliares. Finalmente está la asistencia de limpieza que relaciona con todos pero reporta a las auxiliares.

5.2 SALARIOS Y COMPENSACIONES

El personal de 24 BB CARE es un recurso clave que participa activamente en la creación del valor. Desde la dirección del centro hasta la asistente de limpieza deben trabajar en equipo para alcanzar los objetivos generales de la organización a nivel operativo: Seguridad, Compromiso y Excelencia. Estos últimos se ilustran en la Gráfica 5.2.

Objetivos Generales Operativos de 24 BB CARE



Gráfica 5.2. Fuente: Elaboración propia

La filosofía de 24 BB CARE es un sistema que gira en torno al cliente. Se basa en que para atraer nuevos clientes y obviamente satisfacer a los actuales, se debe garantizar la seguridad dentro del centro con la implementación de altos estándares de infraestructura cumpliendo al 100% con los artículos del Capítulo VIII (De las Medidas de Seguridad y Protección Civil) de la Ley General de

Prestación de Servicios para la Atención, Cuidado y Desarrollo Integral Infantil³⁶. En el Anexo 2 se incluye el extracto del Capítulo VIII de esta ley. El factor seguridad es evaluado mediante el índice de incidentes registrados en el centro por cada 1000 horas de servicio de acuerdo a los estándares de la industria.

El compromiso en 24 BB CARE es la capacidad de los empleados para mantener la cultura organizacional. El compromiso en los empleados es evaluado mediante la asistencia puntual a sus jornadas de trabajo. Esto es esencial mantener la continuidad operativa y brindar la flexibilidad de los horarios a los clientes.

La excelencia en 24 BB CARE es la capacidad de los empleados para sobresalir en su desempeño anual mediante los esfuerzos realizados en sus jornadas de trabajo diarias. La excelencia se mide anualmente en la evaluación externa que realizan los padres de los niños y la evaluación interna que realiza el director del centro.

En 24 BB CARE los salarios y las compensaciones son la forma como se remunera al personal por su esfuerzo en el trabajo para cumplir los objetivos generales de la organización. El esquema de salarios de 24 BB CARE se ilustra en la Tabla 5.3:

Salarios 24 BB CARE		
No.	Posición	Salario Mensual [MN]
1	Director	12,000.00
2	Asistente administrativa	3,500.00
3	Formadora Chiquilines	7,000.00
4	Formadora BB Crew	6,000.00
5	Formadora BB Crew	6,000.00
6	Formadora BB Crew	6,000.00
7	Formadora BB Crew	6,000.00
8	Formadora Top Kids	5,000.00
9	Auxiliar educacional	3,500.00
10	Auxiliar educacional	3,500.00
11	Auxiliar educacional	3,500.00
12	Asistente de limpieza	3,000.00
		65,000.00

Tabla 5.3. Fuente: Elaboración propia

³⁶ Vid. LEY GENERAL DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PARA LA ATENCIÓN, CUIDADO Y DESARROLLO INTEGRAL INFANTIL. Diario Oficial de la Federación, Distrito Federal, México, 24 de Octubre de 2011

El esquema de compensaciones se muestra en la Tabla 5.4:

Compensaciones de 24 BB CARE		
No.	Posición	Opción de Bono
1	Director	1
2	Asistente administrativa	2
3	Formadora Chiquilines	2, 3, 4
4	Formadora BB Crew	2, 3, 4
5	Formadora BB Crew	2, 3, 4
6	Formadora BB Crew	2, 3, 4
7	Formadora BB Crew	2, 3, 4
8	Formadora Top Kids	2, 3, 4
9	Auxiliar educacional	2, 3
10	Auxiliar educacional	2, 3
11	Auxiliar educacional	2, 3
12	Asistente de limpieza	2

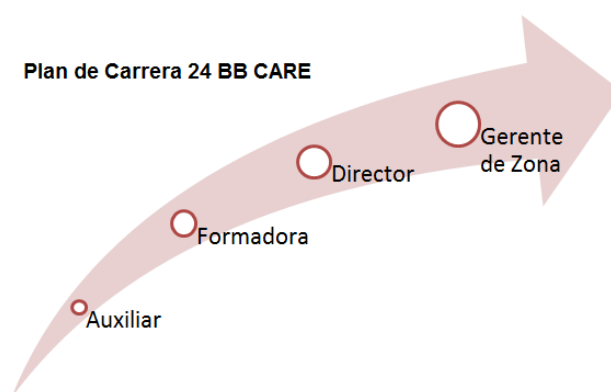
ID	Bono	Monto Anual [MN]
1	Clientes	3,000.00
2	Compromiso	1,500.00
3	Seguridad	1,500.00
4	Excelencia	1,500.00

Tabla 5.4. Fuente: Elaboración propia

El bono 1 denominado “Clientes” se otorga únicamente al director del centro, y lo consigue al aumentar de niños en el centro en un porcentaje mayor al 30% la cual es su meta anual. El bono 2 catalogado “Compromiso” se otorga a todo el personal a excepción del director y se consigue al registrar una asistencia impecable sin inasistencias injustificadas y menos de tres llegadas tarde durante el año escolar completo. El bono 3 llamado “Seguridad” se otorga a las formadoras y auxiliares que son las que constantemente están con los niños y son las responsables directas de seguir las normas de seguridad, o ya sea para reportar cualquier situación de riesgo dentro del centro para que el director gira la instrucción de mantenimiento o para que la encargada de higiene acuda a limpiar. El bono “Seguridad” se gana por trabajo en equipo pero se reparte individualmente a cada una de las formadoras y auxiliares si el promedio de incidentes por cada 1000 horas de servicio se mantiene por debajo de 5 al final del año escolar. El bono 4 es la excelencia y es otorgado al alma del centro que son las formadoras. Se otorga a la formadora del año, mención que es calificada por parte del director del centro en base a la evaluación anual del personal.

5.3 PLAN DE CARRERA

Adicionalmente al esquema de compensaciones y los programas de capacitación, se tiene contemplado un plan de carrera que permite a los empleados visualizar su andar dentro de la empresa. Su crecimiento está sujeto a la evaluación de su desempeño y desarrollo por parte del director del plantel. El personal puede optar a ser promovido siempre que logre tener evaluaciones positivas durante al menos 3 años consecutivos. El plan de carrera en 24 BB CARE se muestra en la Gráfica 5.3:



Gráfica 5.3. Fuente: Elaboración propia

El nivel inicial dentro de esta estructura lo tienen las auxiliares que son reclutadas con estudios y capacitación básicos para luego darle una formación completa que pueda llevarlas hasta los diferentes niveles de salarios dentro de las formadoras. Estas últimas pueden aspirar a ser directoras del centro si logran complementar sus conocimientos del negocio con estudios administrativos que les permitan dirigir personal y hacerse cargo de un centro. El cargo de Gerente de Zona aún no existe pero se tiene contemplado dentro de los planes de crecimiento y expansión a largo plazo de 24 BB CARE. Esta posición tiene las siguientes responsabilidades:

- Supervisión de al menos tres centros dentro de una misma zona
- Desarrollo de nuevas oportunidades de negocio
- Control de presupuestos y utilidades de cada centro a su cargo

5.4 CICLO Y ESTRATEGIA OPERATIVA

Las actividades en 24 BB CARE son un ciclo que inicia a mediados de Agosto y finaliza a mediados de Julio del año siguiente. El pago de la inscripción anual de 1500 pesos por niño, se hace antes del inicio de clases. Los turnos del centro están establecidos en forma interna de la siguiente manera:

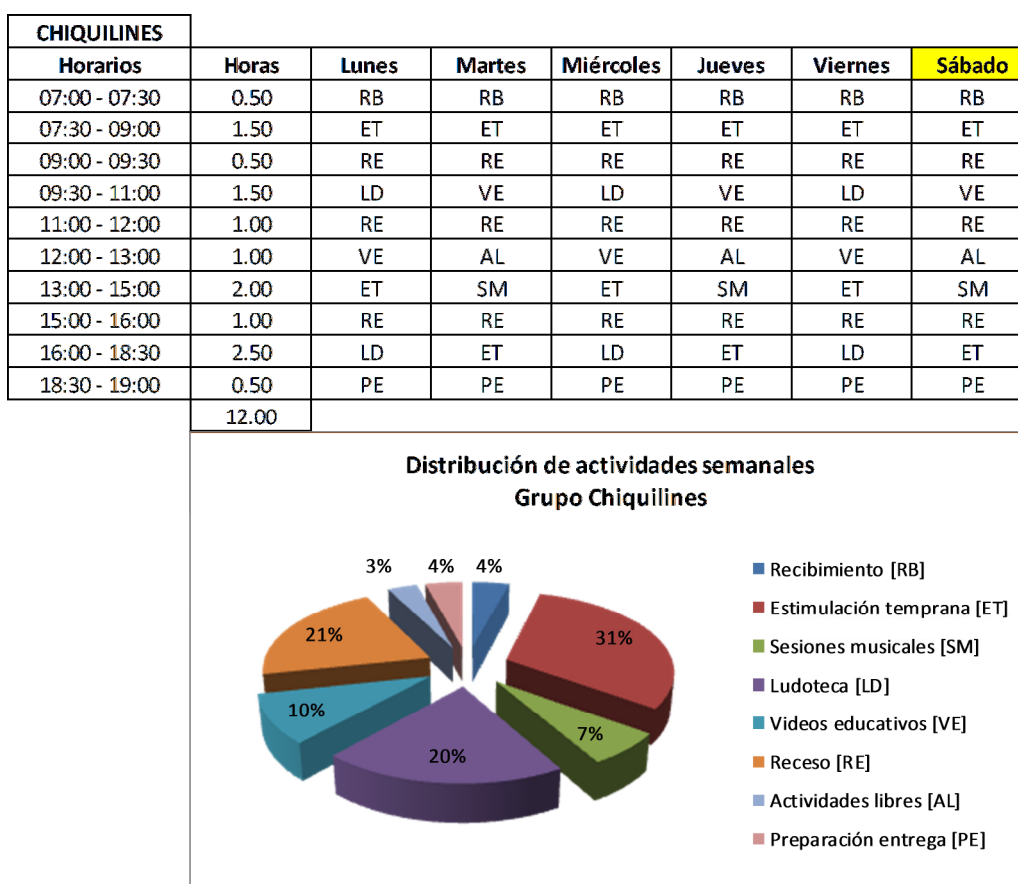
- Turno 1: 7 am – 1 pm
- Turno 2: 1 pm – 7 pm
- Turno 3: 7 pm – 9 pm

Se labora de lunes a sábado, todos los meses del año, sin embargo, a través de la gestión del CRM se logra predecir las épocas cuando disminuye la contratación del servicio, lo que permite descansar al personal con días libres de vacaciones. Este análisis se obtiene a medida que se va estudiando el comportamiento de cada cliente. El servicio se cotiza de acuerdo a las necesidades de cada cliente y se diseña dentro de alguno de los turnos. Por ejemplo, si un cliente requiere el servicio de 8 am a 6 pm de lunes a sábado, se le cotiza con un precio mensual pero en función de las horas que permanecerá su hijo en el centro. De la misma forma, si una madre sólo requiere contratar el servicio de 7 am a 1 pm de lunes a viernes, se le da un precio mensual pero en función de las horas que su hijo está en el centro que son menores al del primer ejemplo y que por ende tiene un precio menor. Cualquier tiempo que esté fuera del horario cotizado tiene un costo adicional que será indicado en la misma cotización. Las actividades día a día están diseñadas en función de los tres grupos de niños y se reseñan en las Gráficas 5.5, 5.6 y 5.7. Para el caso del grupo CHIQUILINES, se hace especial énfasis [31%] en las actividades de estimulación temprana³⁷ que se detallan en el Anexo 3. Adicionalmente se le da relevancia [20%] a la actividad de Ludoteca³⁸: “es el espacio donde se realizan actividades lúdicas, de juegos y juguetes,

³⁷ Secretaría de Salud, "Estimulación Temprana. Lineamientos Técnicos", obtenido el 02 de Octubre de 2013 desde: http://www.salud.gob.mx/unidades/cdi/documentos/Estimulacion_Temprana.pdf

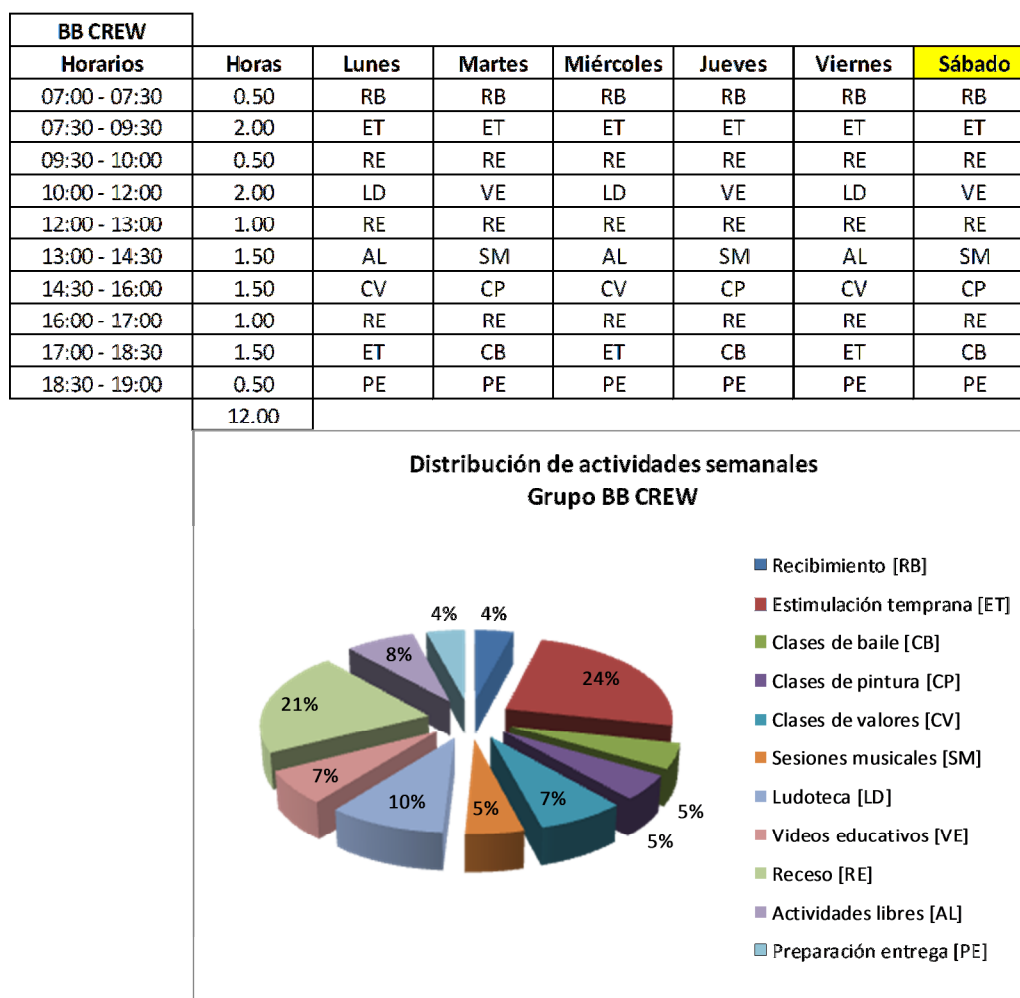
³⁸ Wikipedia, “Ludoteca”, obtenido el 26 de Octubre de 2013 desde: <http://es.wikipedia.org/wiki/Ludoteca>

especialmente en educación infantil, con el fin de estimular el desarrollo físico y mental y la solidaridad con otras personas”. Un 21% del tiempo se dedica a las actividades de receso en donde se alimenta, asea y asiste al pequeño en sus necesidades fisiológicas. Otra considerable parte del tiempo [20%] se invierte entre actividades libres (dormir), videos educativos y sesiones musicales las cuales se complementan y no estrictamente son en el porcentaje mostrado en la tabla porque depende del perfil de cada infante. Por último, están las actividades de recibimiento y preparación de entrega [8%] con los padres que es importante porque debe hacerse en forma ordenada y sin prisa, además garantiza que los padres recibirán a sus hijos bien aseados y listos para irse a sus hogares.



Gráfica 5.5. Fuente: Elaboración propia

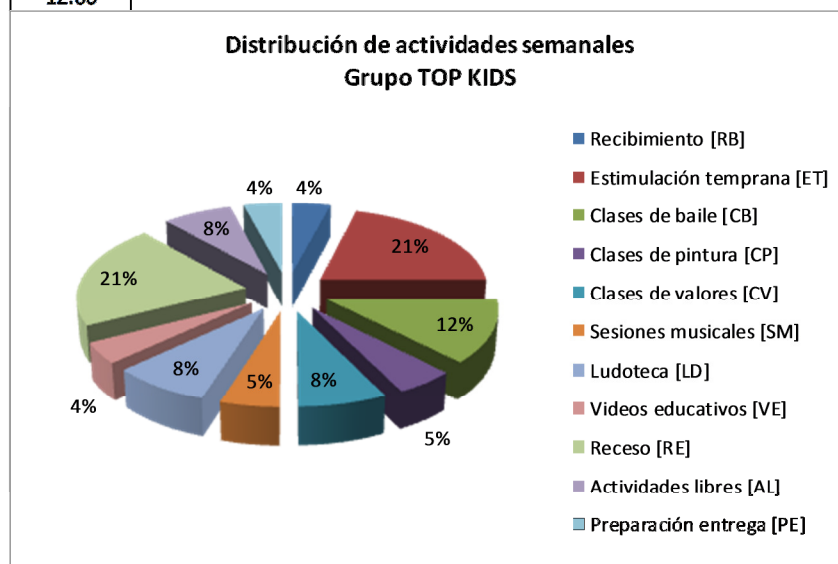
Para el caso del grupo BB CREW, también se hace especial énfasis [24%] en las actividades de estimulación temprana. La actividad de Ludoteca es esta fase ya sólo representa un 10% del tiempo y por otro lado se introducen actividades más avanzadas como lo son clases de baile, de pintura y de valores que representan 17% del tiempo y que son esenciales para que el pequeño pueda iniciar el proceso de comprensión del entorno. Un 21% del tiempo se dedica a las actividades de receso. Un 20% del tiempo se invierte entre actividades libres (dormir), videos educativos y sesiones musicales las cuales se complementan. Por último, están las actividades de recibimiento y preparación de entrega [8%].



Gráfica 5.6. Fuente: Elaboración propia

Para el caso del grupo TOP KIDS, la estimulación temprana continua reforzándose con 21% del tiempo. La actividad de Ludoteca es esta fase ya sólo es un 8% del tiempo y se incrementan las actividades avanzadas de clases de baile, de pintura y de valores que representan 25% del tiempo. Un 21% del tiempo se dedica a las actividades de receso. Un 17% del tiempo se invierte entre actividades libres (dormir), videos educativos y sesiones musicales las cuales se complementan. Por último, están las actividades de recibimiento y preparación de entrega [8%].

Horarios	Horas	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
07:00 - 07:30	0.50	RB	RB	RB	RB	RB	RB
07:30 - 10:00	2.50	ET	ET	ET	ET	ET	ET
10:00 - 10:30	0.50	RE	RE	RE	RE	RE	RE
10:30 - 13:00	2.50	CB	LD	CB	LD	CB	VE
13:00 - 14:00	1.00	RE	RE	RE	RE	RE	RE
14:00 - 15:30	1.50	AL	SM	AL	SM	AL	SM
15:30 - 17:00	1.50	CV	CP	CV	CP	CV	CP
17:00 - 18:00	1.00	RE	RE	RE	RE	RE	RE
18:00 - 18:30	0.50	VE	VE	VE	VE	VE	VE
18:30 - 19:00	0.50	PE	PE	PE	PE	PE	PE
	12.00						



Gráfica 5.7. Fuente: Elaboración propia

Para quienes contraten el servicio en sábados, también se cuenta con la programación de actividades y se indica en cada una de las gráficas que se mostraron anteriormente y que es similar a los días regulares de la semana.

Finalmente para el caso del turno 3, que es el horario nocturno de 7 pm a 9 pm, las actividades serán libres ya que por lo regular serán horas extras al horario regular.

Otra forma de ver el ciclo operativo de la empresa es en forma mensual y se muestra en la Tabla 5.5:

Cobranza a clientes	Suministro del Servicio	Pago de servicios básicos
Pago a proveedores		
Pago de renta		
5 días	24 días	1 día
← 30 días →		

Tabla 5.5. Fuente: Elaboración propia

Durante los primeros cinco días del mes se realiza el cobro por adelantado del servicio de acuerdo al plan diseñado para cada cliente. Por otro lado se debe pagar a los proveedores los insumos básicos que se requieren para la operación, como artículos de limpieza, alimentos, desechables, entre otros. El pago de la renta se hace también por adelantado en cada inicio de mes. Mensualmente se ofrece el servicio 6 días a la semana, de lunes a sábado, por lo que corresponden a 24 días en el mes. Finalmente, el pago de servicios básicos como luz, teléfono, gas, cable, agua, condominio, se hacen al final del mes.

5.5 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

24 BB CARE está ubicado en el Fraccionamiento Real del Valle, en el Municipio Tlajomulco de Zúñiga del Estado Jalisco según se indica en la Gráfica 5.8. La localización compagina con el modelo de negocios. Se ofrece un servicio a tan

solo pasos de los hogares de las familias lo cual representa una ventaja dentro del giro de centros educativos.

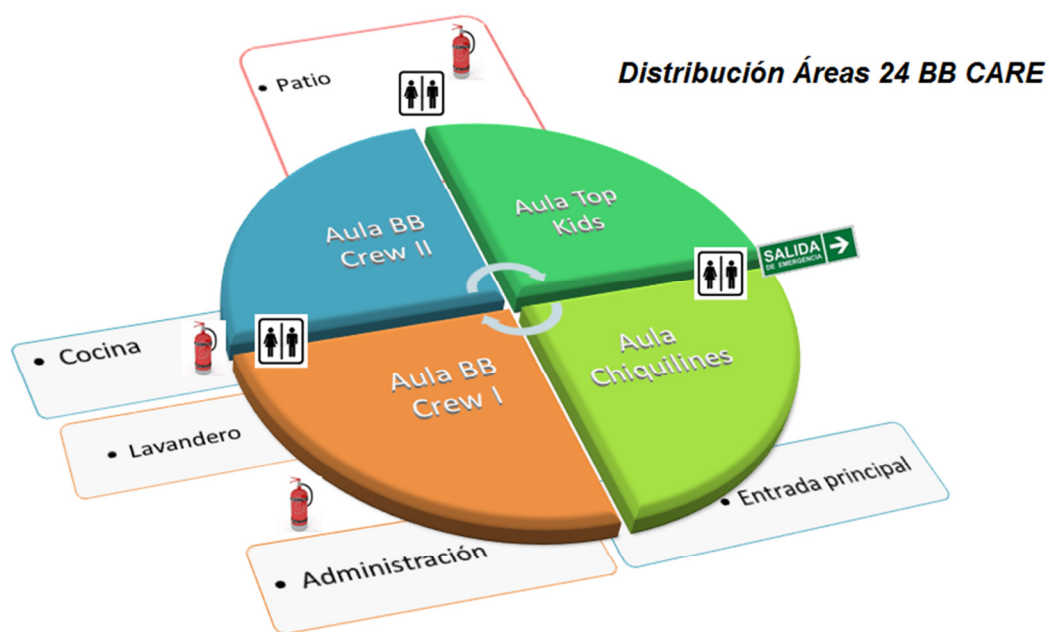


Gráfica 5.8. Fuente: <https://maps.google.com.mx/>

5.6 INSTALACIONES Y MEJORAS

El local de 24 BB CARE consta de 250 metros cuadrados de construcción con unos 50 metros cuadrados de áreas verdes acondicionadas para los eventos de recreación entre los turnos.

La distribución de las áreas dentro 24 BB CARE es de la forma como se indica en la Gráfica 5.9:



Gráfica 5.9. Fuente: Elaboración propia

El centro cuenta con cuatro aulas que dividen por lo grupos de niños en función de su edad como se explicó anteriormente. Para el caso de BB CREW que es el grupo más representativo con aproximadamente 42 niños, se dividirá en dos aulas. Cada aula tiene una superficie de 50 metros cuadrados, mientras que la entrada principal, la oficina de administración, la cocina y el lavandero son áreas pequeñas de 6 metros cuadrados. El patio es el área verde con una superficie de 50 metros cuadrados. Se cuenta con tres baños; dos de los cuales se disponen para las cuatro aulas y el tercero es para el personal del centro y visitantes. No se dispone de estacionamiento, sin embargo, es posible aparcarse en zonas adyacentes dispuestas para vehículos visitantes.

Por último, vale la pena destacar que el centro cuenta con sistema contra incendio y salidas de emergencia tal como se indica en la Gráfica 5.5 y de acuerdo a lo establecido en el Capítulo VIII (De las Medidas de Seguridad y Protección Civil) de la Ley General de Prestación de Servicios para la Atención, Cuidado y Desarrollo Integral Infantil que está en el Anexo 2 del presente trabajo.

Las instalaciones están adecuadas para cumplir con todos los requisitos establecidos en la ley para que estén aptas para albergar niños con un alto nivel de higiene y seguridad. Contemplan lo siguiente:

- Pintura de fachada e interiores.
- Instalación de protecciones pasivas en los alrededores.
- Instalación de superficies anti resbalantes, protectores de tomacorrientes, pasamanos y barreras anti paso en las escaleras, mosquiteros.
- Instalación de muebles y equipos.
- Limpieza general.

Los equipos serían comprados y se tienen contemplados los siguientes:

- Cuatro (4) televisores tipo LCD de 32 pulgadas.
- Cuatro (4) reproductores de DVD.
- Cuatro (4) computadoras portátiles de 15 pulgadas con cámara integrada.
- Un (1) refrigerador de 20 pies cúbicos.
- Una (1) lavadora de 15 kilos.
- Un (1) boiler de 40 litros.
- Una (1) cocina de 30 pulgadas.

Los muebles serían comprados y se tienen contemplados los siguientes:

- Seis (6) mesas grandes con diez (10) sillas cada una.
- Cuatro (4) sofás grandes.
- Cuatro (4) bañeras tipo mesa para bebés.
- Diez (10) sillas de comer para bebés.
- Diez (10) corrales para bebés.
- Artículos de ludoteca.

Los costos relacionados con instalaciones, equipos y muebles se especificarán en el próximo capítulo de Plan Financiero.

5.7 ASPECTOS LEGALES Y REGULATORIOS

Los trámites a realizar para constituir y establecer una empresa, conforme a las disposiciones legales vigentes serían los presentados a continuación:

Protección intelectual de nombre de la empresa

- Trámites en el IMPI para publicación de un nombre comercial

Constitución legal de la empresa

- Protocolización del Acta Constitutiva ante Notario Público.

Dentro del contrato o acta constitutiva deben incluirse los siguientes datos:

- a. Nombre, nacionalidad, domicilio, ocupación, lugar y fecha de nacimiento, registro federal de contribuyentes, en su caso y copia de identificación con fotografía de los socios;
- b. El nombre de la empresa;
- c. El objeto o sector de la sociedad;
- d. El domicilio de la sociedad;
- e. El importe del capital social;
- f. La aportación de cada uno de los socios, ya sea en dinero u otros bienes;
- g. La duración de la sociedad;
- h. La manera en que se va a administrar la sociedad y las facultades de sus administradores;
- i. El mecanismo de reparto de utilidades, y
- j. Las causas de disolución de la compañía.

Costo: De \$ 5,000 a \$ 8,500

Tiempo de trámite: De dos a cinco días hábiles

- **Inscripción ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT).**

Una vez que se ha protocolizado el Acta Constitutiva, se tiene que dar de alta la nueva sociedad mercantil, inscribiéndola en el Registro Federal de Contribuyentes del SAT. Para este fin, se debe presentar:

- a. El formulario de registro R-1 por duplicado y sus respectivos anexos (Anexo 1: personas morales del régimen general y no lucrativas; Anexo 2: personas morales régimen simplificado y sus integrantes personas morales y personas físicas; Anexo 8: IEPS, ISAN, ISIUV).
- b. Acta Constitutiva original o copia certificada.
- c. Original y copia del comprobante de domicilio fiscal.
- d. Original y copia de Identificación del Representante Legal (credencial de elector, pasaporte o Cartilla).
- e. Clave Única de Registro de Población (CURP)

Costo: Gratuito

Tiempo de trámite: 30 minutos

- **Presentación ante el Registro Público de la Propiedad y del Comercio.**

Después de realizar los trámites anteriores, el Corredor o Notario realiza los trámites ante el Registro Público de la Propiedad y del Comercio. Una vez registrada la sociedad mercantil, se entrega una copia original a cada uno de los accionistas.

Costo: Incluido en los honorarios del Notario Público (\$300-\$700)

Tiempo de trámite: Un día hábil

- **Inscripción ante la Tesorería General del Estado.**

Este trámite tiene como objeto inscribir a la empresa ante la Tesorería General del Estado de Jalisco, ya sea como matriz o sucursal. A continuación se presenta una relación de los documentos necesarios para inscribirse en el Registro Estatal de Contribuyentes:

- a. Formulario de Registro en original y copia
- b. Copia del aviso de inscripción con obligación de retenedor (clave 160) presentado ante el SAT
- c. Comprobante de domicilio;
- d. Poder especial o carta poder de identificación, y
- e. En caso de ser sociedad, copia del Acta Constitutiva.

Costo: Gratuito

Tiempo de trámite: Inmediato

- **Solicitud de Uso de Suelo y Edificación ante el Municipio.**

Cuando se pretende establecer una empresa en un inmueble, debe acudir a la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología (SEDUE) del municipio correspondiente, de acuerdo a la ubicación geográfica de la empresa, para obtener el permiso de Uso de Suelo, Uso de la Edificación y de Construcción (los tres se conocen generalmente como permiso de Uso de Suelo). El primer paso para obtener este permiso, es acudir al módulo de atención de la SEDUE del municipio correspondiente, para verificar si de acuerdo con el Plan de Desarrollo Urbano, es factible comenzar el trámite. Para completar dicho trámite hay que presentar la siguiente documentación:

- a. Solicitud, firmada por el Propietario, y/o Poseedor, y/o Apoderado y Responsable del Proyecto (para Licencia de Edificación), Responsable de Obra (para Licencia de Construcción). 8 copias.
- b. Plano para Visto Bueno, 2 copias (formato Oficial).

- c. Avalúo Catastral, Original y copia (puede solicitarlo en la Tesorería General del Estado, en Washington y Escobedo, Catastro 2do. Piso).
- d. Recibo de pago del Impuesto Predial al corriente, 2 copias.
- e. Escrituras notariadas y con sello del registro Público de la Propiedad, 2 copias.
- f. Licencia de Uso de Suelo y/o Edificación u otro antecedente, 1 copia.
- g. Identificación del Propietario y/o Poseedor, 2 copias (credencial de elector por ambos lados).
- h. Copia de Cédula Profesional del Responsable de la Obra.
- i. Pago de derechos correspondientes.
- j. Indicar el uso de suelo que se pretende.

Costo: \$1500

Tiempo de trámite: De uno a tres meses

- **Inscripción ante el IMSS y el INFONAVIT.**

Este trámite consta de dos etapas, ya que el empresario debe registrarse como patrón y además inscribir a los trabajadores. Durante la primera etapa, el empresario tiene que registrar su alta a través del formato “Aviso de inscripción de Patrón”, dentro de los cinco días hábiles siguientes al inicio de operaciones o de una relación laboral; además debe presentar para completar el trámite: una copia del acta constitutiva, formulario de registro ante SHCP.

Respecto de la segunda etapa, para que el empresario pueda registrar a sus trabajadores, tendrá que llenar el formato “Aviso de Inscripción del Trabajador” y presentar su credencial como patrón en el área de Afiliación y Vigencia. Este trámite deberá realizarse en un plazo de cinco días a partir de que el trabajador comenzó a laborar en la empresa.

Una vez elaborado el trámite, a los 15 días de haberse realizado la inscripción, los trabajadores podrán gozar de los servicios médicos del IMSS.

Costo: Gratuito

Tiempo de trámite: Inmediato

- **Trámites ante la Secretaría de Salud (SS).**

Cuando se va a establecer una empresa, la Secretaría de Salud considera tres esquemas de responsabilidad hacia dicha Secretaría:

La licencia sanitaria para las empresas de mayor riesgo,

El aviso de funcionamiento para las empresas de menor riesgo, y

La liberación total de los giros que no constituyen riesgo para la salud.

Se deberá presentar:

- a. Forma oficial de la Secretaría de Salud;
- b. Copia del acta constitutiva;
- c. Copia del acta ante el SAT
- d. Copia de identificación oficial con fotografía del representante legal

Costo: Gratuito

Tiempo de trámite: 1 día

- **Inscripción en Comisión Mixta de Seguridad e Higiene en la Secretaría del Trabajo.**

Este trámite se deriva de la obligación que tiene el empresario en su papel de patrón, de crear una comisión, cuyo objetivo sea investigar las causas de los accidentes y enfermedades dentro de la empresa, proponer medidas para prevenirlos y vigilar que se cumplan estas normas.

Para constituir la Comisión, el patrón debe realizar una sesión con los miembros que haya seleccionado para la Comisión, y con la representación del Sindicato, si lo hubiera. En dicha sesión se levantará el acta de integración correspondiente que debe contener los siguientes datos:

- a. Datos generales de la empresa;
- b. Registro Federal de Contribuyentes;
- c. Registro patronal ante el IMSS;
- d. Domicilio, teléfono, fax, correo electrónico;
- e. Rama o actividad económica;
- f. Fecha de inicio de actividades;
- g. Número de trabajadores de la empresa;
- h. Nombre de los integrantes de la Comisión: Coordinador, Secretario, Vocales;
- i. Número y datos de los centros de trabajo en los que rige la Comisión;
- j. Fecha de integración;
- k. Nombre y firma del representante del patrón, y
- l. Nombre y firma del representante de los trabajadores.

El acta deberá ser exhibida cuando la autoridad laboral lo requiera.

Costo: Gratuito

Tiempo de trámite: Inmediato

CAPÍTULO 6

PLAN FINANCIERO

6.1 INVERSIÓN INICIAL

Al abrir un nuevo negocio, se debe contemplar la inversión inicial que hay que hacer para arrancar independientemente de la fuente de financiamiento. En este caso, la inversión inicial será por capital propio y se detalla en la Tabla 6.1 que se muestra a continuación:

COSTOS DE INVERSIÓN INICIAL	Montos [MN]	%
Evento de Inauguración	5,000.00	2%
Depósito y Renta del 1er mes	10,000.00	4%
Remodelación y Adecuaciones	50,000.00	20%
Mobiliario	50,000.00	20%
Cámaras e instalación	15,000.00	6%
Televisores [4]	20,000.00	8%
Laptops [2]	10,000.00	4%
Reproductores DVD [4]	4,000.00	2%
Impresora [1]	2,000.00	1%
Lavadora [1]	5,000.00	2%
Refrigerador [1]	5,000.00	2%
Microondas [1]	1,000.00	0%
Seguro en caso de siniestros	20,000.00	8%
Trámites y otros gastos	15,000.00	6%
Plan Seguridad y Operación	10,000.00	4%
Efectivo para inicio	20,000.00	8%
Análisis cuantitativo de mercado	10,000.00	4%
Total Inversión Inicial	252,000.00	

Tabla 6.1. Fuente: Elaboración propia

Dentro de los costos de inversión inicial que se contemplan en la Tabla 6.1, se tiene el evento de inauguración que es para marcar el inicio del período de inscripciones en 24 BB CARE. En este acto se ofrecerán botanas y bebidas a las personas que asistan al centro a conocer las instalaciones y recibir pláticas acerca del servicio. Por otro lado, es necesaria la contratación de un seguro en caso de siniestro que cubra cualquier accidente dentro del centro. Otros costos de

relevancia son los trámites y gastos para el registro de la empresa, así como también el visto bueno de seguridad y operación para el cual se requiere un ingeniero cuya firma esté registrada y vigente en la delegación correspondiente para que revise las instalaciones y avale el documento. Se tiene contemplado un análisis de mercado del tipo cuantitativo en al menos 400 personas que más que validar la oportunidad, sirva para obtener información más precisa que logre reforzar la estrategia de la empresa. Adicionalmente, están los costos de depósito y renta del local así como también las remodelaciones y adecuaciones para cumplir con las normas establecidas en la ley. Los televisores y reproductores de DVD sirven para proyectar los videos educativos y llevar a cabo las sesiones musicales. Las laptops y la impresora son para el director y la asistente administrativa. La lavadora es para realizar el aseo de los blancos del centro. Mientras que el refrigerador sirve para almacenar alimentos que requieran estar a una temperatura más baja que la del medio ambiente. Las cámaras y su instalación están a cargo de una empresa externa y son para realizar el monitoreo en línea de las actividades en las principales áreas del centro.

6.2 COSTOS

Mientras que en el apartado anterior se definieron los costos iniciales, ahora se establecen los costos fijos y variables que representan los gastos operativos en los cuales se incurren para prestar el servicio. Resulta de mucha utilidad para el análisis financiero de la empresa, clasificar los gastos operativos: suministros, mano de obra e indirectos. En la Tabla 6.2 se muestra el resumen de los gastos operativos de 24 BB CARE durante los tres primeros años y bajo los escenarios de estar albergando al 100%, 75% y 50% de la capacidad total del centro.

Los gastos variables están representados por: alimentos, desechables, asistente administrativa, formadoras, auxiliares, capacitación del personal y publicidad. Estos gastos dependen directamente de la cantidad de niños que se estén atendiendo. A mayor cantidad de niños, se gastará más en estos rubros.

GASTOS OPERATIVOS		Año		
	Capacidad	2014	2015	2016
Suministros	100%	20,400.00	23,550.00	26,700.00
	75%	15,675.00	18,037.50	20,400.00
	50%	10,950.00	12,525.00	14,100.00
Mano de Obra	100%	70,600.00	70,600.00	77,100.00
	75%	60,200.00	60,200.00	70,600.00
	50%	39,400.00	39,400.00	39,400.00
Indirectos	100%	11,775.00	11,775.00	11,775.00
	75%	10,975.00	10,975.00	10,975.00
	50%	10,025.00	10,025.00	10,025.00
Total Gastos Operativos	100%	102,775.00	105,925.00	115,575.00
	75%	86,850.00	89,212.50	101,975.00
	50%	60,375.00	61,950.00	63,525.00
Costos fijos	100%	27,325.00	27,325.00	27,325.00
	75%	27,325.00	27,325.00	27,325.00
	50%	27,325.00	27,325.00	27,325.00
Costos variables	100%	75,450.00	78,600.00	88,250.00
	75%	59,525.00	61,887.50	74,650.00
	50%	33,050.00	34,625.00	36,200.00

Tabla 6.2. Fuente: Elaboración propia

Al ser una empresa de servicios, los salarios pueden llegar a representar hasta un 81% del gasto operativo por lo que es necesario que ante situaciones de baja demanda del servicio, se disminuya temporalmente el personal mientras se reestablece la operación.

6.3 MÁRGENES BRUTOS Y DE OPERACIÓN

En esta sección se describe la magnitud de los márgenes brutos que son la diferencia entre las ventas netas de un negocio y el costo de los bienes vendidos, expresado como el porcentaje de las ganancias brutas y de los márgenes operativos que es básicamente lo que queda de las ventas después de haber reducido a éstas los costos y los gastos de operación, incluyendo la depreciación para cada producto y/o servicio que la empresa vende en los diversos segmentos

de mercado en los que se planea operar³⁹. El análisis de márgenes se hace en base a los tipos de servicios que se tiene:

- Hora mensual
- Hora extra
- Alimentos

El margen bruto de utilidad depende directamente del volumen de niños que se maneje, a mayor cantidad de niños, menor será la utilidad, como se puede apreciar en la Tabla 6.3 donde se muestran los márgenes brutos de los tipos de servicio en cada escenario.

MÁRGENES BRUTOS		2014			2015			2016	
Escenarios [% capacidad]	100%	75%	50%	100%	75%	50%	100%	75%	50%
Hora mensual									
Precio unitario [pesos]	11.50	11.50	11.50	12.00	12.00	12.00	13.00	13.00	13.00
Costo unitario [pesos]	8.56	7.24	5.03	8.83	7.43	5.16	9.63	8.50	5.29
Margen Bruto unitario [pesos]	2.94	4.26	6.47	3.17	4.57	6.84	3.37	4.50	7.71
% Margen Bruto unitario	26%	37%	56%	26%	38%	57%	26%	35%	59%
Hora extra									
Precio unitario [pesos]	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
Costo unitario [pesos]	12.85	10.86	7.55	13.24	11.15	7.74	14.45	12.75	7.94
Margen Bruto unitario [pesos]	17.15	19.14	22.45	16.76	18.85	22.26	15.55	17.25	22.06
% Margen Bruto unitario	57%	64%	75%	56%	63%	74%	52%	58%	74%
Alimentos									
Precio unitario [pesos]	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00
Costo unitario [pesos]	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00
Margen Bruto unitario [pesos]	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
% Margen Bruto unitario	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%

Tabla 6.3. Fuente: Elaboración propia

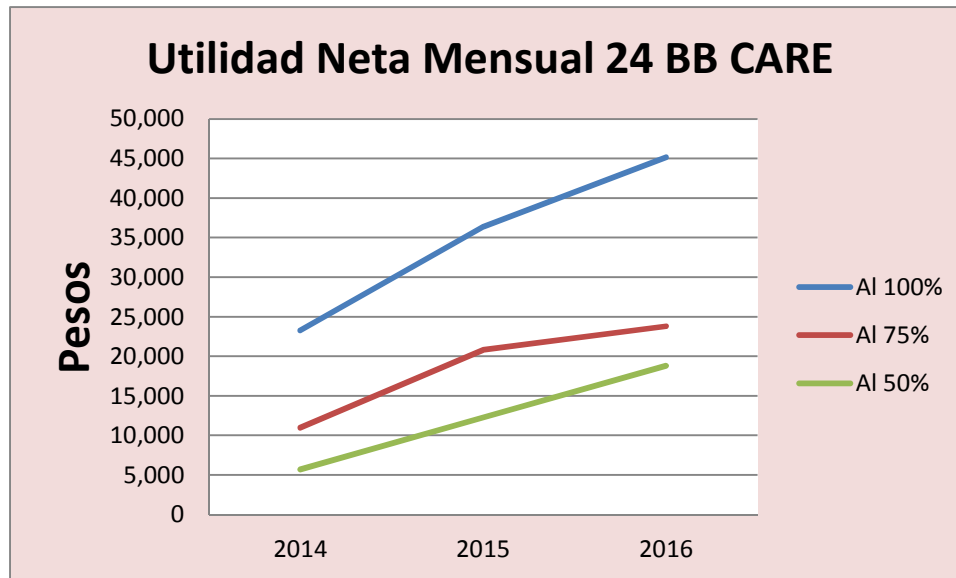
Los márgenes de hora mensual se usan para realizar las cotizaciones personalizadas de cada cliente en función de sus horarios de trabajo, estilos de vida y demás requerimientos especiales. Los márgenes de hora extra se emplean

³⁹ *Apuntes personales de Emprendimiento Tecnológico y Plan de Negocios*, profesora Ana Rosa Guzmán Peña, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, semestre Enero-Mayo 2013

para establecer los precios de requerimientos fuera del horario cotizado o para clientes que deseen contratar el servicio por horas, por ejemplo, en la semana o en sábado por compromisos personales o simplemente para ir al cine en pareja. Finalmente se tienen los alimentos que se refieren específicamente a las comidas del mediodía porque el resto de los alimentos como desayunos y cenas deben ser suministrados por los padres en caso de sentir que las dos meriendas (cereales, frutas, jugos y yogurt) de la mañana y tarde que están incluidas en el servicio regular de 24 BB CARE, no sean suficientes para complementar la alimentación de sus pequeños. Para esto último, los padres tienen la opción de revisarlo directamente con el nutriólogo en alianza.

6.4 ESTADO DE RESULTADOS Y BALANCE GENERAL

El estado de resultados es una herramienta muy útil para revisar en forma mensual como se está comportando financieramente la empresa, es decir, si se tienen ganancias o pérdidas. La proyección del estado de resultados en los tres primeros años y en los diferentes escenarios de demanda se detalla en el Anexo 4, sin embargo, para fines de análisis se toma en cuenta la utilidad neta mensual de la empresa que es precisamente el resumen del estado de resultados y que se muestra en la Gráfica 6.1. Es de esperarse que trabajando a máxima capacidad, se registren más ventas, lo que traduce en una utilidad neta mensual más elevada, además que con el plan de incremento de capacidad en los tres primeros años, se hace más relevante este comportamiento, al menos en el escenario de 100%. De la misma forma, se tienen los otros dos escenarios de 75% y 50% en donde disminuye considerablemente la utilidad pero siempre en forma positiva lo que hace más lenta la recuperación de la inversión pero aun así muestra un negocio rentable.



Gráfica 6.1. Fuente: Elaboración propia

El balance general también permite analizar el comportamiento de la empresa pero al final del ejercicio financiero en forma anual. La proyección del estado de resultados de 24 BB CARE en cada uno de los escenarios se muestra en el Anexo 5. Para fines de análisis de los estados de resultados, se emplean las razones financieras que son indicadores que permiten ver la estabilidad financiera de la empresa, en el caso específico de 24 BB CARE que al ser una empresa de servicios, se empleará para analizar la liquidez, dicho en otras palabras para garantizar mantener un capital neto de trabajo necesario para que la empresa tenga solidez frente a sus compromisos de pago tanto a sus proveedores como a su personal⁴⁰. En la Tabla 6.4 se muestra la proyección de los índices financieros en los tres primeros tres años de operación y bajo los distintos escenarios que se plantean para 24 BB CARE.

⁴⁰ *Apuntes personales de Precios y Finanzas*, profesor Rubén Rodríguez Beltrán, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, semestre Agosto-Diciembre 2011

ÍNDICES FINANCIEROS	Al 100%			Al 75%			Al 50%		
DE ESTADOS FINANCIEROS DE 24 BB CARE	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
RAZON CIRCULANTE									
Activo circulante / Pasivo circulante	1.75	1.42	1.38	3.71	2.01	1.80	7.16	3.41	2.27
RAZON DE LIQUIDEZ									
(Activo circulante - inventarios) / Pasivo circulante	1.67	1.34	1.29	6.82	3.17	2.07	6.82	3.17	2.07
CAPITAL NETO DE TRABAJO									
Activo Circulante - Pasivo Circulante	9,024	7,775	8,736	15,339	10,777	9,752	18,068	15,193	12,319

Tabla 6.4. Fuente: Elaboración propia

Para poder entender estos índices, se cita al profesor Rubén Rodríguez Beltrán⁴¹:

Razón circulante y razón de liquidez: Índices elevados en estas fórmulas nos muestran que, considerando los activos y pasivos de corto plazo, tenemos más de lo que adeudamos [...] Pero, ¡cuidado!, esto no basta, no significa necesariamente que la empresa pueda cumplir con sus compromisos de pago [...]

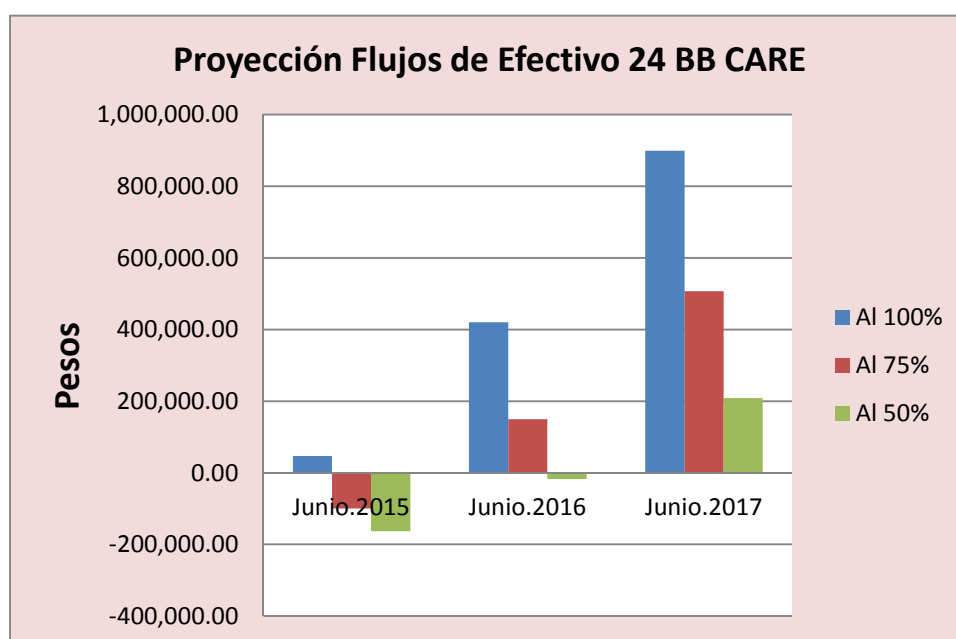
El mejor instrumento para prever si la empresa puede liquidar sus pasivos en un flujo de efectivo proyectado, pero este es tan bueno como buenas sean las proyecciones sobre ingresos, egresos y plazos de cobro y de pago, es decir, en la medida en que deriven de una buena comprensión de la industria.

El flujo de efectivo proyectado, es precisamente lo que analiza en la próxima sección. Para finalizar, cuando se habla de razón circulante y de liquidez elevada, se refiere a valores por encima de 1.5.

⁴¹ Rubén Rodríguez Beltrán, Ensayos y Ejercicios para un curso de Finanzas, Editorial y Servicios Creativos S. de R.L. de C.V., Guadalajara, 2010, p. 69

6.5 ANÁLISIS DE FLUJO DE EFECTIVO

La intención de proyectar el flujo de efectivo es poder visualizar el comportamiento de ingresos contra egresos durante la operación de la empresa, esto con el fin de ver cuando es positivo y si en algún momento distinto al arranque, éste se hace negativo. El detalle de las proyecciones de flujo de efectivo se muestra en el Anexo 6, sin embargo, para fines de análisis de muestran en la Gráfica 6.2 los flujos proyectados al fin del año escolar para cada uno de los escenarios.



Gráfica 6.2. Fuente: Elaboración propia

En el escenario de trabajar al 100% de la capacidad, el comportamiento de flujo de efectivo es bastante bueno, de hecho, durante el primer año se alcanza el flujo de caja positivo. En el caso de laborar a un 75% de la capacidad lo cual es un escenario más realista, sobre todo en el arranque de operaciones, el flujo positivo de caja se alcanza durante la primera mitad del segundo año. Finalmente, en el escenario menos prometedor que es estar al 50% de la capacidad, se tiene que el flujo positivo se alcanza en el inicio del tercer año de operaciones.

6.6 ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es aquel punto donde los Ingresos totales se igualan a los costos totales. Vendiendo por encima de dicho punto se obtienen beneficios y vendiendo por debajo se obtienen pérdidas. Así que mediante el análisis del flujo de efectivo visto en la sección anterior, se pudo evidenciar este fenómeno financiero, sin embargo, ahora se hará el cálculo en forma directa para verlo en otras proporciones. En la Tabla 6.5 se evidencia lo anterior.

Si se considera el precio de la hora con el cual se cotizan los paquetes

CÁLCULO DE PUNTO DE EQUILIBRIO POR HORA	ESCENARIOS 1ER AÑO		
	Al 100%	Al 75%	Al 50%
Total Costos Fijos anuales [pesos]	327,900.00	327,900.00	327,900.00
Precio unitario de venta [pesos]	11.50	11.50	11.50
Costo unitario variable [pesos]	6.29	4.96	2.75
Punto de Equilibrio [horas]	62,906.47	50,140.81	37,492.14
Punto de Equilibrio [pesos]	723,424.46	576,619.31	431,159.60

Tabla 6.5. Fuente: Elaboración propia

Desde el punto de vista de horas vendidas a través de paquetes personalizados, habría que vender 62 mil, 50 mil y 37 mil horas respectivamente en cada uno de los tres escenarios para alcanzar el punto de equilibrio. En la Tabla 6.5, también se muestran en lugar de horas, los montos anuales de ventas necesarios para alcanzar el punto de equilibrio.

6.7 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

Para hacer la evaluación se emplean dos herramientas: el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). El primer término hace mención al valor presente de los flujos de efectivo netos proyectados a tres años, es decir, cuánto vale ese dinero en la actualidad considerando la inversión inicial. El segundo

término término está relacionado con el anterior porque la tasa interna de retorno se puede definir como la tasa de descuento con la que el valor presente neto es igual a cero. La TIR puede utilizarse como indicador de la rentabilidad de un proyecto: a mayor TIR, mayor rentabilidad. Así, se utiliza como uno de los criterios para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. En este caso que la inversión proviene de capital propio, la TIR se compara con la tasa de inflación anual que en los últimos 10 años en México ha registrado un promedio de 4%⁴². Los cálculos de ambos valores se registran en la Tabla 6.6

EVALUACIÓN FINANCIERA	AI 100%	AI 75%	AI 50%
Tasa anual de inflación promedio	4%	4%	4%
Costo inicial de la inversión [Pesos]	-252,000.00	-252,000.00	-252,000.00
Flujo de efectivo 1er año [Pesos]	46,982.00	-100,132.00	-163,690.00
Flujo de efectivo 2do año [Pesos]	420,176.00	149,645.00	-16,774.00
Flujo de efectivo 3er año [Pesos]	899,102.00	506,261.00	208,748.00
Valor Presente Neto. VPN [Pesos]	980,949.74	240,138.63	-239,326.52
Tasa Interna del Retorno. TIR	96%	28%	-25%

Tabla 6.6. Fuente: Elaboración propia

Se observa como trabajando al 100% de la capacidad, 24 BB CARE obtiene una mayor rentabilidad dado que la TIR es de 96%. Aun cuando se trabaje a un 75% de la capacidad, se obtiene una TIR de 28% en tres años, lo cual es bastante aceptable. En el último caso, donde se trabaje por tres años seguidos a un 50% de la capacidad, se obtiene una TIR negativa pero esto significa que se requiere de al menos un año más para igualar el valor presente neto a cero y que el negocio comience a ser rentable.

⁴² Global Rates, "Inflación México-índice de precios al consumo (IPC)", obtenido el 07 de Noviembre de 2013 desde:
<http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/mexico.aspx>

CAPÍTULO 7

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

En el Anexo 7 se muestra un programa de trabajo con los tiempos y las interrelaciones entre las tareas que es necesario realizar para el lanzamiento exitoso del negocio, acorde a todo lo que se ha establecido en el plan de negocios y siguiendo los pasos claves:

1. Protección intelectual de nombre de la empresa (2 días)
2. Constitución legal de la empresa (5 días)
3. Inscripción ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT) (1 día)
4. Presentación ante el Registro Público de la Propiedad y del Comercio (1 día)
5. Inscripción ante la Tesorería General del Estado (1 día)
6. Solicitud de Uso de Suelo y Edificación ante el Municipio (30 días)
7. Inscripción ante el IMSS y el INFONAVIT (1 día)
8. Trámites ante la Secretaría de Salud (SS) (1 día)
9. Inscripción en Comisión Mixta de Seguridad e Higiene en la Secretaría del Trabajo (1 día)
10. Renta del Local (5 días)
11. Remodelación y adecuaciones del local (10 días)
12. Compra de Equipos y Materiales (10 días)
13. Selección y Captación de personal (15 días)
14. Repartición de volantes y evento de inauguración (10 días)
15. Inicio de actividades

CAPÍTULO 8

ANÁLISIS DE RIESGOS

Para el análisis de riesgos se deben contemplar aquellos factores que por naturaleza pueden representar una amenaza para la operación, imagen y continuidad del negocio. Es por esto que 24 BB CARE en total apego a su compromiso de ofrecer un servicio alineado con su propuesta de valor y que esté garantizado en todo momento, contempla los siguientes elementos que pudieran llegar a desestabilizar la operación diaria, así como también se presentan las acciones de contingencia en caso de presentarse:

1. **Posible evento:** No cubrir la cuota mínima de niños para operar regularmente [50% de la capacidad]. **Acción de contingencia:** Reducir temporalmente el número de formadoras y auxiliares para compensar la relación de los gastos con los ingresos. Analizar la posibilidad de financiamiento con entes externos. Paralelamente, realizar fuertes jornadas de promoción dentro del sector y zonas aledañas para buscar atraer más clientes y convencerlos de los beneficios que 24 BB CARE puede ofrecer para sus hijos.
2. **Posible evento:** Que la tasa de incidentes registrados por cada 1000 horas de servicio exceda el promedio de 5 que se tiene como meta anual. **Acción de contingencia:** Incrementar las medidas de seguridad dentro del centro, así como también reforzar la capacitación del personal para que exista un mayor nivel de supervisión y se reporten los actos inseguros con mayor regularidad.
3. **Posible evento:** Un accidente mayor que amerite que el pequeño sea atendido de inmediato por un profesional de salud. **Acción de contingencia:** Los primeros auxilios serán recibidos por el personal de 24 BB CARE que está capacitado para estas actividades, sin embargo, luego el director se encargará de llevar al niño con el pediatra asociado o a un centro clínico, según sea consultado con los padres.

4. **Posible evento:** Inasistencia de algún miembro del personal a sus actividades regulares por causas de salud o cualquier otro motivo que le impida cumplir con sus turnos programados. **Acción de contingencia:** Se tienen contempladas al menos un par de formadoras interinas que se puedan llamar en eventos extraordinarios para cubrir alguna falta de las formadoras regulares. Asimismo, las auxiliares que destaquen dentro del grupo y que demuestren alto sentido de responsabilidad en sus labores diarias, serán consideradas para hacer suplencias y eventualmente para ser promovidas a formadoras, una vez que culminen sus estudios profesionales.
5. **Posible evento:** La presencia de niños problemáticos que muestren actitudes violentas e irrespetuosas dentro del centro. **Acción de contingencia:** Evaluar a fondo la evolución del comportamiento del pequeño para ver a que se debe su problema y discutirlo con los padres. En caso de ser necesario, se aplicarán sanciones de suspensión temporal y si el problema persiste, expulsión definitiva.
6. **Posible evento:** Deterioro de las instalaciones que signifiquen un riesgo para los niños. **Acción de contingencia:** Reparación inmediata del daño y generar un plan preventivo y predictivo para evitar que la zona llegue a un estado inseguro y que por el contrario se mantenga siempre en condiciones adecuadas. Por ejemplo, el material anti-resbalante de los pisos se debe reemplazar cada cierto tiempo para evitar accidentes asociados.
7. **Posible evento:** Que la demanda exceda la actual capacidad para albergar niños en 24 BB CARE. **Acción de contingencia:** Aumentar hasta un 5% la capacidad de atención con la misma infraestructura mientras paralelamente se hace un rápido estudio financiero y de mercado que permita validar la posibilidad de ampliar la capacidad actual o invertir en una nueva instalación.

8. **Posible evento:** Mal desempeño o constantes quejas para algún miembro del personal, que puede ser desde una formadora hasta la asistente administrativa. **Acción de contingencia:** Analizar a fondo el tema con el empleado invitándolo a manifestar su punto de vista con el fin de establecer un plan de mejora con objetivos bien definidos y que serán evaluados en forma continua por el director. En caso de persistir el problema, se evaluará la posibilidad de recesión de contrato y reemplazo inmediato.
9. **Posible evento:** Epidemias y contagio de enfermedades entre los niños. **Acción de contingencia:** Detectar diariamente al momento de la recepción de los niños aquellos que presentan síntomas de enfermedades contagiosas para enviarlos de inmediato con el pediatra en alianza o lo que sea indicado por los padres pero no se les permitirá el acceso al plantel hasta tener un comprobante firmado por un doctor que garantice que la enfermedad haya desaparecido en totalidad. Ejemplos comunes: piojos, varicela, gripas, entre otros.
10. **Posible evento:** Alta rotación de personal. **Acción de contingencia:** Considerar al personal de talento y protegerlo mediante el ofrecimiento de salarios atractivos, complementando con incentivos anuales por consecución de objetivos y con horas de entrenamiento que los ayuden a desarrollarse en forma integral, es decir, tanto personal como profesionalmente.
11. **Posible evento:** Robos, abusos de confianza, maltratos a los niños. **Acción de contingencia:** Mediante el sistema de vigilancia a través de cámaras en las instalaciones, se busca el registro del video para analizar las causas del evento. Si alguno de los miembros del personal de 24 BB CARE es responsable, se procede con el despido inmediato. En caso de ser un agente externo, se realiza denuncia ante las autoridades correspondientes.

CONCLUSIONES

1. 24 BB CARE representa una oportunidad de negocio dentro del Fraccionamiento Real del Valle ya que es una atractiva alternativa de servicio dentro de un mercado que no cuenta con la suficiente oferta para satisfacer la demanda actual.
2. 24 BB CARE es un negocio rentable con una TIR de 96% trabajando a una capacidad de 100% y de 28% a una capacidad de 75% durante los primeros tres años de operación. En ambos casos la tasa es significativamente superior a la que ofrece un Banco por rendimientos de capital. Esto último considerando que capital inicial es de origen propio.
3. En caso de trabajar 3 años corridos a una capacidad de 50%, se obtendría una TIR de -25% lo cual establece que se requiere de al menos un año más para igualar el valor presente neto a cero y que el negocio comience a ser claramente rentable.
4. Al ser una empresa de servicios, el costo de la nómina del personal puede llegar a representar hasta un 81% del gasto operativo, lo cual se debe monitorear constantemente, sobre todo en períodos con baja demanda para evitar que los costos excedan los ingresos.
5. El análisis continuo del comportamiento de los clientes a través del sistema de gestión CRM, permite detectar sus preferencias y hábitos para el uso de servicio, lo cual implica la adaptación efectiva a sus requerimientos especiales y por ende a proyectar una imagen de servicio con valor aceptado que permita atraer más consumidores.
6. El personal es el alma de 24 BB CARE y por eso que su evaluación, compensación y capacitación deben ser parte esencial de la operación para

así garantizar que el trato hacia los niños sea el que se busca entregar con la propuesta de valor.

7. El valor del uso de la tecnología es fundamental, no sólo para brindar confianza a los padres, sino también para asegurar la protección de las instalaciones, y poder detectar cualquier irregularidad con el personal.
8. 24 BB CARE ofrece un concepto de servicio que permite a los padres salir a trabajar o a divertirse con la seguridad que sus hijos están siendo desarrollados con técnicas educativas que garantizan su preparación para el ingreso a la educación primaria.

BIBLIOGRAFÍA

Apuntes personales de Emprendimiento Tecnológico y Plan de Negocios, profesora Ana Rosa Guzmán Peña, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, semestre Enero-Mayo 2013.

Apuntes personales de Investigación de Mercado, profesor José Habvi Espinosa Reyna, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, semestre Agosto-Diciembre 2013.

Apuntes personales de Precios y Finanzas, profesor Rubén Rodríguez Beltrán, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, semestre Agosto-Diciembre 2011

BARBA, Enric, *Innovación*, Libros de cabecera S.L., España, 2011.

BBVA, *¿Qué es la escalabilidad de un negocio?*, obtenido el 02 de Octubre de 2013 desde: <http://www.bbvacontuempresa.es/actualidad/modelos-de-negocio/%C2%BFqu%C3%A9-es-la-escalabilidad-de-un-negocio>

BUSINESS MODEL GENERATION, *The Business Model Canvas*, obtenido el 02 de Octubre de 2013 desde: <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>

CASTAÑEDA, Agustín, *Los beneficios de aplicar la técnica de mystery shopping*, obtenido el 02 de Octubre de 2013 desde: <http://www.masterresearch.com.mx/articulos>

CONAPO, *Proyecciones de Población*, obtenido el 23 de Septiembre de 2013 desde: http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Proyecciones_de_la_Poblacion_2010-2050

DAVID, Fred R., *Conceptos de administración estratégica*, Prentice Hall, México, 2003.

DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN, *Ley General de Prestación de Servicios para la Atención, Cuidado y Desarrollo Integral Infantil*, México, 24 de Octubre de 2011.

EL ECONOMISTA, *México, entre los peores en calidad de vida*, obtenido el 12 de Septiembre de 2013 desde: <http://eleconomista.com.mx/sociedad/2013/05/28/mexico-entre-peores-calidad-vida>

EMPRERED, *Mapa de empatía con el cliente*, obtenido el 19 de Septiembre de 2013 desde: <http://www.emprered.org/libros/mapa-de-empatia-con-el-cliente/mapa%20de%20empat%C3%ADa.png>

GLOBAL RATES, *Inflación México-índice de precios al consumo (IPC)*, obtenido el 07 de Noviembre de 2013 desde:

<http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/mexico.aspx>

HOOVERS, *Child Care Services Report Summary*, obtenido el 16 de Septiembre de 2013 desde: <http://www.hoovers.com/industry-facts.child-care-services.1833.html>

INEGI, *Censo de Población y Vivienda 2010*, obtenido el 22 de Septiembre de 2013 desde: http://www.inegi.org.mx/sistemas/consulta_resultados/ageb_urb2010.aspx?c=28111&s=est

INSTITUTO MEXICANO DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL, *¿Qué es el IMPI?*, obtenido el 02 de Octubre de 2013 desde: http://www.impi.gob.mx/wb/IMPI/quienes_somos

KOTLER, Philip, *Dirección de Marketing*, Prentice Hall, México, 2006.

KOTLER, Philip, *Las preguntas más frecuentes sobre marketing*, Norma, Bogotá, 2005.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, *Fundamentos de marketing*, Prentice Hall, México, 2003.

LA NACIÓN, *FMI alerta a G-20 sobre desaceleración en economías emergentes*, obtenido el 10 de Septiembre de 2013 desde: http://www.nacion.com/economia/empresarial/FMI-G20-desaceleracion-economias-emergentes_0_1364263597.html

MALHOTRA, Naresh K., *Investigación de mercados*, Prentice Hall, México, 2004.

NATIONAL GEOGRAPHIC, *Jet Stream*, obtenido el 16 de Septiembre de 2013 desde: http://education.nationalgeographic.com/education/encyclopedia/jet-stream/?ar_a=1

NEWELL, Frederick, *Loyalty.com: Customer relationship management in the new era of internet marketing*, McGraw Hill, New York, 2000.

PARMERLEE, David, *Cómo preparar un plan de marketing*, Gestión 2000, Barcelona, 2004.

PARMERLEE, David, *Evaluación de los puntos fuertes y débiles del marketing*, Granica, Barcelona, 1998.

RODRÍGUEZ BELTRÁN, Rubén, *Ensayos y Ejercicios para un curso de Finanzas*, Editorial y Servicios Creativos S. de R.L. de C.V., Guadalajara, 2010.

SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA, *Educación inicial*, obtenido el 16 de Septiembre de 2013 desde: http://www.sep.gob.mx/wb/sep1/sep1_Educacion_Inicial

SECRETARIA DE SALUD, *Estimulación Temprana. Lineamientos Técnicos*, obtenido el 02 de Octubre de 2013 desde: http://www.salud.gob.mx/unidades/cdi/documentos/Estimulacion_Temprana.pdf

SEDESOL, *Estancias Infantiles para Apoyar a Madres Trabajadoras*, obtenido el 26 de Septiembre de 2013 desde:

http://www.20062012.sedesol.gob.mx/es/SEDESOL/Estancias_Infantiles_para_Apoyar_a_Madres_Trabajadoras

SUNDBO, Jon y GALLOUJ, Faiz, *Innovation as a Loosely Coupled System in Services*, IFRESI University of Lille, Manchester, 1998.

VILLALOBOS, JORGE, "100 ideas. Inicia o renueva tu negocio", en *Entrepreneur*, México, vol. 21, núm. 9, septiembre de 2013, pp. 30.

VON HIPPEL, Eric, *The sources of innovation*, Oxford University Press, New York, 1988.

WIKIPEDIA, *Ludoteca*, obtenido el 26 de Octubre de 2013 desde: <http://es.wikipedia.org/wiki/Ludoteca>

ANEXOS

Anexo 1. Guía de Tópicos para entrevistas a profundidad

Objetivo general

Identificar la percepción respecto a un nuevo concepto de Centro de Desarrollo y Estimulación Infantil para las parejas jóvenes y madres solteras trabajadoras con niños de edades entre 0-5 años que habitan en el Fraccionamiento Real del Valle.

La investigación de mercado es del tipo cualitativo para conocer las tendencias que existen dentro de la población.

Instrucciones para el entrevistador.

- Hay que desarrollar temas, no hacer puras preguntas.
- Iniciar la plática preguntando cómo es un día normal en su semana.
- Indagar respecto a con quién dejan a sus niños mientras trabajan.
- Averiguar si conocen las guarderías actuales.
- Profundizar en la calificación de las guarderías existentes.
- Asegurar de obtener los factores determinantes para la contratación del servicio.
- Revisar las diferentes opciones de servicios como: ludoteca, clases de baile, clases de baile, monitoreo digital, entre otros.
- Plantear la opción de contar dentro del fraccionamiento con una opción de servicio con estas características para ver qué opinión ofrecen.
- Proponer un rango de precios de 1000, 1500, 2000, 2500 por el servicio.

Otros puntos específicos importantes o a cubrir:

- Conocimiento de los competidores actuales
- Asegurarse de agotar la exploración de opciones para dejar a sus niños (amigos, vecinos, familiares, llevárselos al trabajo, entre otros)

Anexo 2. Extracto de la Ley General de Prestación de Servicios para la Atención, Cuidado y Desarrollo Integral Infantil

Capítulo VIII

De las Medidas de Seguridad y Protección Civil

Artículo 41. Los Centros de Atención deberán contar con un Programa Interno de Protección Civil, el cual deberá contener, por lo menos, el ámbito de competencia y responsabilidad de los prestadores de servicio en cada una de las modalidades, el estado en el que se encuentra el inmueble, las instalaciones, el equipo y el mobiliario utilizado para la prestación del servicio. El Programa Interno deberá ser aprobado por el Sistema Nacional de Protección Civil o por las Direcciones o Secretarías Estatales de Protección Civil o municipales, según sea el caso, y será sujeto a evaluación de manera periódica, por las instancias correspondientes.

Artículo 42. Los Centros de Atención deberán contar con instalaciones hidráulicas, eléctricas, contra incendios, de gas, intercomunicación y especiales, de acuerdo con los reglamentos establecidos por la Federación, las entidades federativas y Distrito Federal. Ningún establecimiento que por su naturaleza ponga en riesgo la integridad física y emocional de niñas y niños y demás personas que concurren a los Centros de Atención, podrá estar ubicado a una distancia menor a cincuenta metros.

Artículo 43. Para el funcionamiento de los Centros de Atención, se deberán definir las rutas de evacuación, así como la señalización y avisos de protección civil, de acuerdo con el Reglamento y otras disposiciones jurídicas. Al diseñar estas rutas, se deberá tomar en cuenta, además de la seguridad y rapidez, el sitio de refugio al que se les conducirá a niñas, niños y personal que preste sus servicios, el cual tiene que estar lejos del paso de cables que conduzcan energía eléctrica y de ductos que conduzcan gas o sustancias químicas.

Artículo 44. Con relación a la evacuación del Inmueble, se deberá comprobar periódicamente el funcionamiento de todos los elementos de evacuación así como

las salidas del mismo en caso de riesgo. Además se deben prever medidas específicas relacionadas con la evacuación de personas con discapacidad.

Artículo 45. Al menos una vez cada dos meses, se deberá realizar un simulacro con la participación de todas las personas que ocupen regularmente el Inmueble. Igualmente, deberán llevarse a cabo sesiones informativas con el objeto de transmitir ocupantes las instrucciones de comportamiento frente a situaciones de emergencia.

Artículo 46. Cualquier modificación o reparación estructural del Inmueble deberá realizarse por personal capacitado fuera del horario en el que se prestan los servicios.

Artículo 47. Las zonas de paso, patios y zonas de recreo no se podrán utilizar en ningún caso como zonas de almacenaje. Cuando por necesidad y siempre de forma transitoria se tuvieran que utilizar estas zonas para depositar objetos, se procurará que esto se realice fuera del horario de servicio y en todo caso se tomarán todas las medidas necesarias para evitar accidentes.

Artículo 48. El mobiliario y materiales que se utilicen en el Inmueble deben mantenerse en buenas condiciones de uso, retirándose aquellos que puedan ser susceptibles de causar daños o lesiones debido a su mal estado. Los acabados interiores de los Inmuebles serán adecuados a la edad de niñas y niños.

Artículo 49.- El Inmueble deberá, como mínimo para su funcionamiento, a fin de prevenir y/o proteger de cualquier situación de riesgo o emergencia:

- I. Contar con salidas de emergencia, rutas de evacuación, alarmas, pasillos de circulación, equipo contra incendios, mecanismos de alerta, señalizaciones y sistema de iluminación de emergencia;
- II. Tener suficientes extintores y detectores de humo, estos deberán establecerse en lugares despejados de obstáculos que impidan o dificulten su uso y ser correctamente señalizados para permitir su rápida localización,

el Reglamento definirá la cantidad y calidad atendiendo a su modalidad y tipo correspondiente;

III. Habilitar espacios en el Centro de Atención específicos y adecuados, alejados del alcance de niñas y niños para el almacenamiento de elementos combustibles o inflamables, los cuales no podrán situarse en sótanos, semisótanos, por debajo de escaleras y en lugares próximos a radiadores de calor;

IV. Verificar las condiciones de ventilación de las áreas donde se almacenan o utilizan productos que desprendan gases o vapores inflamables;

V. Controlar y eliminar fuentes de ignición como instalaciones eléctricas, chimeneas y conductos de humo, descargas eléctricas atmosféricas, radiación solar, ventilación, calentadores, flamas abiertas, cigarrillos, entre otros;

VI. Evitar que las instalaciones eléctricas estén al alcance de niñas y niños. Si se cuenta con plantas de luz o transformadores, estarán aislados mediante un cerco perimetral, el cual debe estar en buen estado. Su acometida deberá atravesar el terreno del inmueble en el que se preste el servicio y en caso de deterioro, deberá notificarse de inmediato al responsable del suministro de electricidad, para proceder a su inmediata reparación;

VII. Identificar y colocar las sustancias inflamables empleadas en el Centro de Atención en recipientes herméticos, cerrados, etiquetados y guardados lejos del alcance de niñas y niños;

VIII. Realizar una inspección interna de las medidas de seguridad al menos una vez al mes;

IX. Revisar al menos una vez al año las paredes divisorias, si existieran, para detectar la aparición de fisuras, grietas, hundimientos, desplomes respecto a la vertical y desprendimientos de elementos fijados a ellas;

X. Revisar la instalación eléctrica después de ocurrida una eventualidad, así como el sistema de puesta a tierra;

XI. Contar con protección infantil todos los mecanismos eléctricos;

XII. No manipular ni tratar de reparar nunca objetos, aparatos o instalaciones relacionados con la electricidad, cables y elementos que no estén aislados;

XIII. En caso de aparatos de calefacción, éstos deberán estar fijos, y

XIV. Las demás que ordene el Reglamento de la Ley que emita el Ejecutivo Federal, las disposiciones correspondientes a la Ley Federal sobre Metrología y Normalización y las Normas Oficiales Mexicanas aplicables.

Anexo 3. Extracto de los Lineamientos Técnicos de Estimulación que establece la Secretaría de Salud

6. Actividades de Estimulación Temprana

Un elemento fundamental dentro de la Estimulación Temprana es proporcionar al niño (a) las actividades que le permitan satisfacer su iniciativa, temprana curiosidad, y desarrollo integral, adecuados a su entorno familiar. Las actividades generan confianza en los padres, al interactuar con su hijo y de esta manera fortalecen su autoestima.

- Se sugiere que las actividades se realicen diariamente ó por lo menos tres veces a la semana.
- Preferentemente deben participar ambos padres.
- No se deben realizar ejercicios después de ingerir alimentos.
- En caso de que el niño no quiera realizar la actividad, no forzar la situación.
- Acompañar las actividades con canciones, rimas y juegos.
- Festejar los logros.

Es importante recordar que:

- La aplicación de la Estimulación Temprana debe ser oportuna y efectiva, de acuerdo con la edad cronológica y el desarrollo previsto para dicha edad, considerando la individualidad y particularidad de cada niña o niño.
- El desarrollo es continuo, dinámico, armónico e integral. Las diferentes etapas y áreas del desarrollo son divisiones un tanto arbitrarias, donde se señala lo más característico de éstas, para facilitar las técnicas de estimulación.
- La cantidad y tipo de estímulos deben estar estrechamente relacionados con las capacidades e intereses del niño.
- Los momentos cotidianos del niño son ideales para estimularlo (el baño, la comida, etc.) y favorecen la interacción afectiva.

Actividades de 0 a 28 días

Motor grueso:

- Abrigarlo de tal manera que pueda moverse sin limitaciones.
- Con ambas manos, utilizando las yemas de los dedos, efectuar un masaje circular sobre la cabeza del bebé, ejerciendo ligera presión, procurar cubrir toda la cabeza incluyendo la frente. Con ambas manos, recorriendo toda la cabeza del bebé, ir dando pequeños golpes con las yemas de los dedos simulando como si cayeran gotas de agua o como si se tocara el piano en su cabeza procurar cubrir toda la cabeza incluyendo la frente y la región lateral hasta sus oídos.
- Ofrecer juguetes de un lado y del otro de la cara para que gire la cabeza.
- Ayudar a controlar la cabeza acostándolo con el pecho apoyado en una toalla o cobija enrollada (ó sobre el vientre de la madre) mientras se le enseñan juguetes de colores llamativos.
- Mecerlo suavemente entre dos personas, acostado boca arriba sobre una sábana ó mecerlo sobre una hamaca.
- Darle masaje en brazos y piernas, de los hombros a las manos y de los muslos a los pies.

Motor fino:

- Colocar un dedo en la palma de la mano del bebé para que al sentir el contacto la cierre, se puede colocar un sonajero para que lo sostenga brevemente.
- Frotarle suavemente el dorso de la mano, para ayudarlo a dar palmaditas y a que acaricie su rostro.

Social:

- Cantarle canciones de cuna cuando se va a dormir.

Lenguaje:

- Cuando lllore, atender a sus llamados.

- Pedir a los padres que le hablen con voz suave mientras le dan de comer, lo bañan o lo cambian.
- Imitar las vocalizaciones del bebé. Si el bebé hace sonidos como "a-aa", repetir frente a él lo mismo, exagerando un poco.

Un mes de edad.

Motor grueso:

- Acercarle una hoja de papel y apoyarla suavemente en su rostro para que voltee por sí mismo la cabeza.
- Por momentos, acostarlo boca abajo.
- Estando boca abajo, presionarle suavemente los costados de la columna, bajando desde el cuello hacia la cadera y nunca en sentido contrario.

Motor fino:

- En los momentos en que no duerme, y está en la cuna, colocar una barra con diferentes elementos que le llamen la atención (de colores brillantes o que hagan algún sonido).
- Fabricar un móvil y colocarlo al alcance de la vista del bebé, para que lo mire y agite sus brazos.
- No dejarlo sólo por mucho tiempo, colocarlo de manera que esté semi-sentado, y pasearlo, para que mire y escuche a quien lo carga.
- Mostrarle un objeto de color vivo, moverlo desde el lado izquierdo a la línea media, y repetir el movimiento del lado derecho.

Social:

- Pasearlo en brazos, moviéndose suavemente y permitiéndole observar el medio ambiente.
- Hablarle de frente (cerca de su cara) y moverse hacia un lado y luego hacia el otro, observando si le sigue con la mirada.

Lenguaje:

- En momentos de vigilia, sonreírle, hablarle, acariciarlo.

Dos meses de edad.

Motor grueso:

- Colocar sobre el centro de la frente del bebé los dedos pulgares y con un movimiento simultáneo deslizarlos hacia los lados ejerciendo ligera presión al efectuarlo.
- Repetir el ejercicio anterior en las mejillas, colocando los dedos al lado de la nariz.
- Siguiendo las indicaciones del ejercicio anterior, efectuar debajo de la nariz en los labios partiendo del centro como si marcara los bigotes.
- Efectuar el mismo movimiento en el mentón del bebé llevando los dedos pulgares en forma circular siguiendo el contorno de la cara.
- Tomar el pabellón de la oreja del bebé entre los dedos índice y pulgar suavemente, no ejercer presión, y efectuar movimiento circular acariciando todo el pabellón.
- El niño en decúbito dorsal, tomarle ambas manos y colocárselas en el pecho. Llevar un brazo hacia el costado extendiéndolo sobre la mesa y posteriormente regresarlo. Alterne ambos brazos.

Motor fino:

- Colocar un dedo en su mejilla a la altura de su boca, para que el niño (a) lo busque y lo succione.
- Tomar las muñecas del bebé con sus pulgares en la cara anterior, y los índices en la posterior, efectuar círculos con los pulgares ejerciendo ligera presión al efectuarlos y deslizándolos por la muñeca en ambas caras.
- Siguiendo los mismos lineamientos para el masaje en las muñecas, se continúa el ejercicio dando masaje en las palmas y en el dorso de las manos.
- Tomar con la yema de los dedos pulgar e índice uno de los dedos de la mano del bebé desde su base y deslizar los dedos hasta la punta efectuando un movimiento de tracción al final. Efectuar el mismo ejercicio con cada uno de los dedos.

Social:

- Vestirlo cómodamente, dejando sus manos libres para no impedir las sensaciones que pueda recibir a través de ellas.
- Pedir a los padres que acudan a los llamados de atención del bebé (llantos y gritos) para crear un lazo de confianza, comunicación y seguridad.

Lenguaje:

- Hacerle diferentes sonidos de un lado y otro para que voltee la cabeza.
- Provocarle emisiones vocales por medio de cosquillas y caricias.

Tres meses de edad.**Motor grueso:**

- Hacer masaje de cuello, tórax y brazos colocando al bebé boca arriba con el tórax y brazos descubiertos.
- Tomar la cabeza del bebé colocando las manos a los lados de los oídos, permitiendo que los dedos queden en las mejillas. Efectuar movimiento de derecha a izquierda y viceversa, como si el bebé estuviese diciendo que NO, posteriormente efectuar el movimiento de adelante atrás y viceversa como si dijera que SI .
- Colocar una mano en el hombro del bebé cruzando el pecho, del hombro hacia el costado opuesto, repetir con la mano contraria como si trazara una "X".
- Colocar las yemas de los dedos en el centro del pecho del bebé y deslizando los dedos suavemente, trazar un corazón en el pecho del bebé; platicar con él y decirle cuánto se le quiere.
- Con una toalla áspera y una torunda o brocha, recorrer inicialmente el cuerpo del bebé con la toalla, friccionando ligeramente y nombrando cada parte "brazo, mano, pecho, pancita, piernas, pies," etc, posteriormente realizar lo mismo pero pasando la brocha o torunda, procurando hacer "cosquillas".

Motor fino:

- Siguiendo los mismos lineamientos para el masaje en las muñecas, se continúa el ejercicio dando masaje en las palmas de las manos y en el dorso.
- Tomar con la yema de los dedos pulgar e índice uno de los dedos de la mano del bebé desde su base y deslizar los dedos hasta la punta, efectuando un movimiento de tracción al final. Efectuar el mismo ejercicio con cada uno de los dedos.

Social:

- Pasear al bebé en brazos para que se sienta protegido, y sin obstáculos de visión para introducirlo en el mundo.

Lenguaje:

- Combinar otros sonidos (sonajas, música) con la voz de los papás para que vaya distinguiendo las voces.
- Hablarle de frente para que observe la boca; no importa lo que se le diga, lo importante es que escuche la voz y dirija la mirada a quien le habla.

Cuatro meses de edad.**Motor Grueso:**

- El niño en decúbito dorsal, tomarle ambas manos y colocarlas en el pecho, utilizando un solo lado llevar el brazo hacia el costado extendiéndolo sobre la mesa y posteriormente regresarlo al centro. Alternar ambos brazos.
- Colocar una mano en el hombro del bebé y cruzar el pecho del hombro hacia el costado opuesto, repetir con la mano contraria como si se trazara una "X".
- Estirar los brazos del niño con suavidad.
- Flexionar las piernas en forma alterna, iniciar ejercicios de pedaleo como si fuera "bicicleta".

Motor fino:

- Motivarlo para que dé palmadas sobre la mesa.
- Guiarlo a mover las manos para dar palmadas en el agua.

- Darle un pedazo de esponja, para que la apriete y suelte cuidando que no la lleve a su boca.
- Hacer costalitos bien cosidos de diferentes telas con rellenos diversos (frijol arroz, paja, alpiste...) para que el bebé pueda agarrarlos y sentir diferentes texturas y peso.

Social:

- Sentarlo con ayuda frente a un espejo para que se mire.

Lenguaje:

- Al cambiarlo o bañarlo, decirle por ejemplo, "levanta la pierna" y al mismo tiempo levantársela. Hacer lo mismo con diferentes partes del cuerpo.
- A esta edad el bebé grita para llamar la atención. Responda a su llamado para motivarlo a que continúe comunicándose.
- Hacerle sonidos con juguetes sonoros de un lado y otro de la cara para que votee a buscarlos, si estira la mano, dele el juguete.

Cinco meses de edad.

Motor grueso:

- Darle masaje en la espalda.
- Colocarlo boca abajo sobre una toalla o cobija enrollada, con las piernas flexionadas mostrarle un juguete para que intente tomarlo hasta que quede apoyado en una sola mano.
- Sentarlo por más tiempo dándole un buen apoyo.
- Acostado boca-arriba, flexionarle los miembros pélvicos y ofrecerle las manos para que tomándose de ellas sea él el que haga fuerza para sentarse.

Motor fino:

- Darle un sonajero de mango largo y no demasiado grueso para que lo pueda sostener con comodidad en la mano.

- Ponerle a su alcance con argollas, o algún otro material que puede ser fabricado de forma casera, que no le lastime, un sonajero.
- Tomar un objeto que le llame la atención y tratar de que el bebé lo siga con la vista mientras lo mueve lentamente de arriba hacia abajo, de derecha a izquierda, aléjelo y luego acérquelo hasta ponerlo en contacto con el mismo (puede ir disminuyendo el tamaño de éstos).
- Como ya comienza a interesarse por objetos que están lejanos, colocar un móvil al pie de su cama. Llevarlo de paseo y mostrarle cosas que no estén muy cercanas.

Social:

- Taparle la cara con un trozo de tela y esperar a que se lo quite, luego tapar la cara de la madre o de la persona que esté efectuando los ejercicios y animarlo a que se la quite.
- Cargar al niño y acercarle la cara para que la observe.

Lenguaje

- Llamarlo por su nombre en un tono cariñoso.
- Emitir sonidos "maaa", "beee" para que intente imitarlos.

Seis meses de edad.

Motor grueso:

- Acostar al niño boca arriba sobre una superficie cómoda, doblarle la pierna izquierda a la vez que se le extiende la derecha, manteniendo los brazos pegados al cuerpo, impulsarlo a voltearse hacia el lado de la pierna estirada, ayudarlo a sacar el brazo que le queda debajo del cuerpo al voltearse (hacer lo mismo con la pierna contraria).
- Acostarlo sobre una colchoneta para que comience a arrastrarse, boca abajo apoyando las palmas de las manos en las plantas de los pies del bebé para que se impulse y avance.

- Ayudarlo a sentarse un momento apoyado en sus manos. Aplaudirle si lo logra.
- Estando sentado inclinarlo lentamente hacia adelante para que apoye sus manos en reacción de defensa.

Motor fino:

- Cuando esté sentado darle un cubo u otro juguete irrompible para que pueda golpear con ellos sobre la mesa.
- Ofrecerle una galletita para que se la lleve a la boca y que comience a realizar movimientos de masticación.

Social

- Antes de cargarlo, estirar los brazos hacia él mientras se le llama y esperar a que imite el movimiento.
- Acercarle el rostro y permitir que lo observe y que lo explore con sus manos.

Lenguaje

- Repetir balbuceos (ba ba ba, da da da...) y observar si el bebé trata de imitarlos, festejarlo si lo logra.
- Hablarle y cantarle cuando este despierto, para estimularlo.

Siete a nueve meses de edad.

Motor grueso:

- Acostado boca abajo sobre una toalla o cobija enrollada, poner un juguete que le guste mucho del otro lado de la toalla o la cobija para que pase por encima y lo busque.
- Acostado boca abajo pasarle un rebozo ancho por el vientre y colocarlo apoyado en manos y rodillas, para que se acostumbre a esa posición de gateo.
- Acostarlo boca arriba y estimularlo a que gire a la posición boca abajo, extendiendo el brazo y la pierna hacia el lado donde se dará la vuelta.

Motor fino:

- Darle dos diferentes objetos, por ejemplo: cubo o sonaja, para que los sostenga en cada mano. Darle uno por vez.
- Aventarle una pelota grande y hacer que la arroje con sus manos.
- En un frasco de boca ancha, de plástico adornado con colores vistosos poner, caramelos, cubos pequeños o bloques, etc., y dárselo para que intente abrirlo.

Social:

- Ofrecerle objetos que pueda lanzar sin problema. A esta edad le divierte aventar cosas y que otra persona las recoja.
- Esconder y aparecer pronto de lugares que estén a la vista del bebé.
- Ofrecerle una caja con una abertura, dejar que meta la mano y objetos pequeños.
- Observar qué juguetes le gustan más y dejarlo jugando un ratito solo con éstos.

Lenguaje:

- Jugar con él a decir adiós y mover la mano al mismo tiempo para que imite el gesto. Hacer lo mismo con otras expresiones.
- Hablarle de lo que está haciendo usando un lenguaje claro y expresivo.
- El niño comenzará a hacer sonidos para llamar a otras personas, acercarse cuando lo haga para acostumbrarlo a comunicarse por medio de sonidos y no sólo de gestos. Pedir a los padres que lo hagan en casa.
- Acostumbrarlo a llamarlo por su nombre sin usar diminutivos o apodos que lo confundan.

Diez a doce meses de edad.**Motor grueso:**

- Colocarlo en posición de gateo y empujarlo suavemente hacia delante, hacia atrás y hacia los costados. Dejarlo gatear para que adquiera fuerza en brazos y piernas.

- Ayudarlo a pararse apoyado en los barandales de la cuna, ponerle un juguete en el suelo de la cuna para que se agache y lo recoja.
- Ayudarlo a dar sus primeros pasos tomándolo de ambas manos, luego de una sola mano.
- Hacerlo permanecer un rato de pie sin tomarse de nada..

Motor fino:

- Darle objetos pequeños que pueda tomar con sus dedos índice y pulgar (pasitas o palomitas de maíz, etc.). Cuidándolo para que no vaya a tener algún accidente, como ahogarse si se lo come.
- Construir una barra de madera donde se puedan colocar aros para que el niño los quite uno por uno.
- Permitirle hacer garabatos o rayones en hoja de papel y con una crayola.

Social:

- Enseñarle a respetar espacios tratando de que juegue siempre en un lugar de la casa y no dejando sus juguetes por todos lados. Esta edad es un buen momento para empezar a crear hábitos como lavarse las manos, guardar sus juguetes.
- Arrojarle una pelota y dejar que la persiga y la devuelva.
- Provocar ruido con diferentes objetos (llavero, cuchara revolviendo algo) para llamar la atención del niño y permitir que asocie el sonido con el objeto correspondiente.

Lenguaje:

- Ofrecer y pedir objetos comunes (comida, juguetes) para practicar el "ten y dame" y que inicie la comprensión de órdenes sencillas.
- Preguntarle ¿dónde está papá? (o nombres de personas u objetos familiares) para que él trate de buscar lo que se le pide, tratar de repetir la última palabra.
- Poner canciones infantiles y cantar procurando que imite.

- Pedir a los padres realizar el sonido de un animal cuando lo vea (miau, guau...) e insistir hasta que lo repita.

Trece a quince meses de edad.

Motor grueso:

- Tomar al bebé de ambas manos y bailar con él, dando pasos hacia los costados y hacia atrás.
- Llamarle desde atrás cuando el niño camine, para que al escuchar la voz se detenga y gire su cuerpo.
- Parado, empujarlo suavemente hacia atrás, hacia delante y hacia los costados, para fortalecer su equilibrio en reposo.
- Ayudarlo dándole la mano para que camine sobre una banca larga, cuidando que no se caiga, para que pueda ejercitar su equilibrio.

Motor fino:

- Sentarlo sobre una mesa, mostrarle cómo poner un cubo sobre otro, darle dos o tres cubos y motivarlo para que los apile.
- Amarrar una cuerda a un juguete o un aro de color o una pelota, mostrarle que los puede jalar o aventar.
- Darle pequeños objetos que pueda guardar en una caja, para que luego los saque.

Social:

- Permitir que juegue libremente con agua, tierra o arena. Darle recipientes para que los llene y vacíe.
- Explicar a los padres que el niño va a querer ayudar en labores de la casa, darle un trapo o dejarlo que acomode platos en la mesa aunque tarde un poco más en esta actividad.
- Dejarle a la mano libros con ilustraciones llamativas para que los hojee libremente.

Lenguaje:

- Darle cosas para estimular el soplido (velas, bolitas de algodón, de papel...).
- Mostrarle al niño varios objetos comunes y pedirle que le vaya señalando de uno por uno. Por ejemplo: ¿Dónde está la taza? o ¿Cuál es la muñeca?.
- Cuando nombre o pida algo, repetir la palabra clara o pausadamente para que oiga cómo se dice correctamente.
- Al escuchar música, jugar con palos o algún instrumento para que siga el ritmo de ésta. Entusiasmarlo para que intente cantar al compás de la misma.

Dieciséis a dieciocho meses de edad.

Motor grueso:

- Permitir que suba y baje de sillas y sillones, darle sillas pequeñas para que aprenda a sentarse solo.
- Ayudarlo a que camine sobre una banca larga, para que pueda equilibrarse cada vez mejor al caminar.
- Como ya empieza a subir escalones, cuando lo haga, permitir que se apoye en la pared o en el pasamanos con una mano, y sostenerlo de la otra mano, aunque no alterne pies.
- Jugar a cualquier actividad en la que él deba correr, por ejemplo, arrojar una pelota para que vaya a buscarla.

Motor fino:

- Darle tres cubos y estimularlo a que haga una torre de tres cubos.
- Ponerle una hoja en blanco grande, y realizar un trazo horizontal, luego pedirle que en el mismo papel trace uno igual.
- Para que trabaje con ambas manos darle a pelar un plátano.
- Pedirle que desenvuelva un dulce.

Social:

- Enseñarle a quitarse los zapatos.

- Permitir que empiece a comer él solo, usando la cuchara. Tener paciencia, ya que al principio se ensuciará.
- No sólo prohibirle lo que es peligroso, sino que es necesario explicarle porqué y además tratar de distraerlo con otra actividad.
- No forzarlo a jugar con otros niños, respetar los ratos que quiera jugar solo.
- Pedir a la madre que cuando tienda o doble la ropa, ponga algunas prendas y preguntarle ¿Cuál es tu pantalón?, si no lo encuentra, ayudarlo para que vaya reconociendo sus pertenencias.

Lenguaje:

- Acompañar con gestos las órdenes que se le den. Por ejemplo: "Vamos a comer" y a la vez señalarle su plato sobre la mesa.
- Decirle versos o canciones cortas que vayan acompañadas de gestos.
- Cuando diga sólo la última sílaba de una palabra, repetir el nombre completo de lo que quiso decir.
- Preguntarle ¿Cómo te llamas? o ¿Tú quién eres? Y si aún no dice su nombre, decírselo en forma clara y pausada para que lo repita.

Diecinueve a veintiún meses de edad.

Motor grueso:

- Es importante que observe cuando un adulto suba y baje escaleras, y que además se ejercite para subir, apoyándose de la pared o del pasamanos.
- Enseñarle a caminar hacia atrás, haciendo que se apoye en los pies de usted y camine para que sienta la seguridad de apoyo.
- Para ayudarlo a caminar cada vez con más equilibrio, darle juguetes pequeños y solicitarle que los lleve a su lugar (muñecos pequeños, pelotas, plato y taza irrompibles).
- Jugar a patear una pelota.
- Ayudarlo a estar en cuclillas por momentos.

Motor fino:

- Darle un frasco de plástico con una tapa de rosca, y estimularlo a que lo destape.
- Ofrecerle un rompecabezas de tres piezas, donde pueda unir la cabeza con el cuello o con el tronco.
- Poner frente al niño una hoja de papel y darle un crayón, hacer un trazo horizontal y pedirle que imite el trazo.
- Ayudarle a ensartar cuentas medianas de 3 o 4 cm de diámetro de tal manera que pueda pasar un hilo a través de ellas.

Social:

- Enseñarle y alentarle para que poco a poco se desvista solo. Ponerle ropa cómoda para que pueda quitársela fácilmente.
- Fomentar que avise si está sucio, si aún no lo hace, marcarle este hecho para que poco a poco empiece a hacerlo.
- Durante el baño, darle dos tarros o vasos de plástico para que pase agua de uno a otro. Hacer lo mismo en otros momentos con frijoles, arroz, etc.
- Enseñarle a repartir objetos, por ejemplo, darle unas galletas y solicitar que las reparta diciendo el nombre de cada una de las personas que estén presentes "ésta es para papá, esta es para..."

Lenguaje:

- Si aún usa gestos para pedir las cosas, repetir "dame pan" o "mira el perro". Es posible que todavía no lo repita así,, pero hay que insistir en juntar dos palabras.
- Pedir a los padres que al bañarlo nombre y señale las partes del cuerpo para que lo vaya conociendo.
- Cuando le pase algo, tratar mediante preguntas que cuente lo que sucedió.
- Poner en una caja varios juguetes u objetos (un carrito, una muñeca, un vaso, etc.) y hacer que nombre lo que va encontrando, si no sabe cómo se llama alguno, ayudarlo nombrándolo para que repita el nombre.

Veintidós a veinticuatro meses de edad.

Motor grueso:

- Jugar a agacharse y pararse rápidamente varias veces sin que se caiga.
- Seguir motivándolo a que suba y baje escaleras, cerca de la pared o el pasamanos para que pueda detenerse si pierde el equilibrio. El padre o la madre debe estar presente hasta que pueda hacerlo con seguridad.
- Ayudarlo a practicar a "pararse de puntas de pie", por ejemplo colocando un juguete algo elevado para que al querer tomarlo se estire y pare de puntas.
- Cuando ya tenga más equilibrio, desde el primer escalón, enseñarle a saltar, siempre en presencia de un adulto.

Motor fino:

- Permitir que ayude a doblar la ropa, ayudarle si es necesario, después darle papeles para que los doble por la mitad.
- Jugar a poner cajitas o cubos uno sobre otro, ya debe apilar más de 4.
- Poner una hoja de papel sobre la mesa, enfrente, darle un crayón y estimularlo a que haga garabatos en círculos.
- Durante el baño, darle envases de plástico y tacitas para que pueda pasar agua de un recipiente a otro.

Social:

- Enseñarle a distinguir las cosas frágiles (vasos, platos etc.) para que aprenda a manejarlas con más cuidado.
- Si no quiere prestar sus cosas a otras personas no obligarlo, pues está en edad de defender sus pertenencias (ahora ya las reconoce).
- Facilitarle muñecos con los que pueda dramatizar (bañar, pasear, alimentar, etc.).
- Darle juguetes sencillos que pueda usar estando solo, sin necesidad de que otra persona le explique cómo funcionan.

Lenguaje:

- Evitar dejar preguntas sin contestar para que no vaya a perder el interés por hacerlas.
- Enseñarle cuentos con dibujos llamativos para que empiece a nombrar ilustraciones.
- Ayudarlo a construir oraciones de 3 palabras completando con la palabra que le falta. Por ejemplo si dice: "perro come" hacerlo decir: "el perro come"

Anexo 4. Proyección de Estado de Resultados 24 BB CARE

ESTADO DE RESULTADOS		Al 100%					
DEL 1 AL 30 DE JUNIO		2014		2015		2016	
Ventas		138,000.00	100%	161,000.00	100%	184,000.00	100%
Costo de Ventas		0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%
Utilidad Bruta		138,000.00	100%	161,000.00	100%	184,000.00	100%
Gastos de Operacion		102,775.00	74%	105,925.00	66%	115,575.00	63%
Utilidad de Operacion		35,225.00	26%	55,075.00	34%	68,425.00	37%
Gastos Financieros		0.00	0%	0.00	34%	0.00	37%
Utilidad Financiera		35,225.00	26%	55,075.00	68%	68,425.00	74%
Impuestos		11,976.50	9%	18,725.50	12%	23,264.50	13%
Utilidad Neta		23,248.50	17%	36,349.50	23%	45,160.50	25%

ESTADO DE RESULTADOS		Al 75%					
DEL 1 AL 30 DE JUNIO		2014		2015		2016	
Ventas		103,500.00	100%	120,750.00	100%	138,000.00	100%
Costo de Ventas		0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%
Utilidad Bruta		103,500.00	100%	120,750.00	100%	138,000.00	100%
Gastos de Operacion		86,850.00	84%	89,212.50	74%	101,975.00	74%
Utilidad de Operacion		16,650.00	16%	31,537.50	26%	36,025.00	26%
Gastos Financieros		0.00	0%	0.00	26%	0.00	26%
Utilidad Financiera		16,650.00	16%	31,537.50	52%	36,025.00	52%
Impuestos		5,661.00	5%	10,722.75	9%	12,248.50	9%
Utilidad Neta		10,989.00	11%	20,814.75	17%	23,776.50	17%

ESTADO DE RESULTADOS		Al 50%					
DEL 1 AL 30 DE JUNIO		2014		2015		2016	
Ventas		69,000.00	100%	80,500.00	100%	92,000.00	100%
Costo de Ventas		0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%
Utilidad Bruta		69,000.00	100%	80,500.00	100%	92,000.00	100%
Gastos de Operacion		60,375.00	88%	61,950.00	77%	63,525.00	69%
Utilidad de Operacion		8,625.00	13%	18,550.00	23%	28,475.00	31%
Gastos Financieros		0.00	0%	0.00	23%	0.00	31%
Utilidad Financiera		8,625.00	13%	18,550.00	46%	28,475.00	62%
Impuestos		2,932.50	4%	6,307.00	8%	9,681.50	11%
Utilidad Neta		5,692.50	8%	12,243.00	15%	18,793.50	20%

Anexo 5. Proyección de Balance General 24 BB CARE

BALANCE GENERAL	100%					
AL 31 DE DICIEMBRE	2014		2015		2016	
Activo circulante						
Efectivo	20,000.00	17%	25,000.00	24%	30,000.00	32%
Cuentas por cobrar a Clientes	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%
Inventarios	1,000.00	1%	1,500.00	1%	2,000.00	2%
Suma Activo Circulante	21,000.00		26,500.00		32,000.00	
Activo Fijo Neto	97,000.00	82%	77,600.00	75%	62,080.00	66%
TOTAL DE ACTIVOS	118,000.00		104,100.00		94,080.00	
Pasivo circulante						
Proveedores	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%
Pasivo circulante Largo Plazo	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%
Creditos Bancarios Corto Plazo	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%
Impuestos por Pagar	11,976.50	10%	18,725.50	18%	23,264.50	25%
Suma Pasivo Circulante	11,976.50		18,725.50		23,264.50	
Pasivo Largo Plazo						
Creditos Bancarios	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%
TOTAL DEL PASIVO	11,976.50	0%	18,725.50	0%	23,264.50	0%
Capital Contable Total	106,023.50	90%	85,374.50	82%	70,815.50	75%
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	118,000.00		104,100.00		94,080.00	

BALANCE GENERAL	75%					
AL 31 DE DICIEMBRE	2014		2015		2016	
Activo circulante						
Efectivo	20,000.00	17%	20,000.00	20%	20,000.00	24%
Cuentas por cobrar a Clientes	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%
Inventarios	1,000.00	1%	1,500.00	2%	2,000.00	2%
Suma Activo Circulante	21,000.00		21,500.00		22,000.00	
Activo Fijo Neto	97,000.00	82%	77,600.00	78%	62,080.00	74%
TOTAL DE ACTIVOS	118,000.00		99,100.00		84,080.00	
Pasivo circulante						
Proveedores	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%
Pasivo circulante Largo Plazo	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%
Creditos Bancarios Corto Plazo	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%
Impuestos por Pagar	5,661.00	5%	10,722.75	10%	12,248.50	13%
Suma Pasivo Circulante	5,661.00		10,722.75		12,248.50	
Pasivo Largo Plazo						
Creditos Bancarios	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%
TOTAL DEL PASIVO	5,661.00	0%	10,722.75	0%	12,248.50	0%
Capital Contable Total	112,339.00	95%	88,377.25	89%	71,831.50	85%
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	118,000.00		99,100.00		84,080.00	

BALANCE GENERAL	50%					
AL 31 DE DICIEMBRE	2014		2015		2016	
Activo circulante						
Efectivo	20,000.00	17%	20,000.00	20%	20,000.00	24%
Cuentas por cobrar a Clientes	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%
Inventarios	1,000.00	1%	1,500.00	2%	2,000.00	2%
Suma Activo Circulante	21,000.00		21,500.00		22,000.00	
Activo Fijo Neto	97,000.00	82%	77,600.00	78%	62,080.00	74%
TOTAL DE ACTIVOS	118,000.00		99,100.00		84,080.00	
Pasivo circulante						
Proveedores	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%
Pasivo circulante Largo Plazo	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%
Creditos Bancarios Corto Plazo	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%
Impuestos por Pagar	2,932.50	2%	6,307.00	6%	9,681.50	10%
Suma Pasivo Circulante	2,932.50		6,307.00		9,681.50	
Pasivo Largo Plazo						
Creditos Bancarios	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%
TOTAL DEL PASIVO	2,932.50	0%	6,307.00	0%	9,681.50	0%
Capital Contable Total	115,067.50	98%	92,793.00	94%	74,398.50	88%
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	118,000.00		99,100.00		84,080.00	

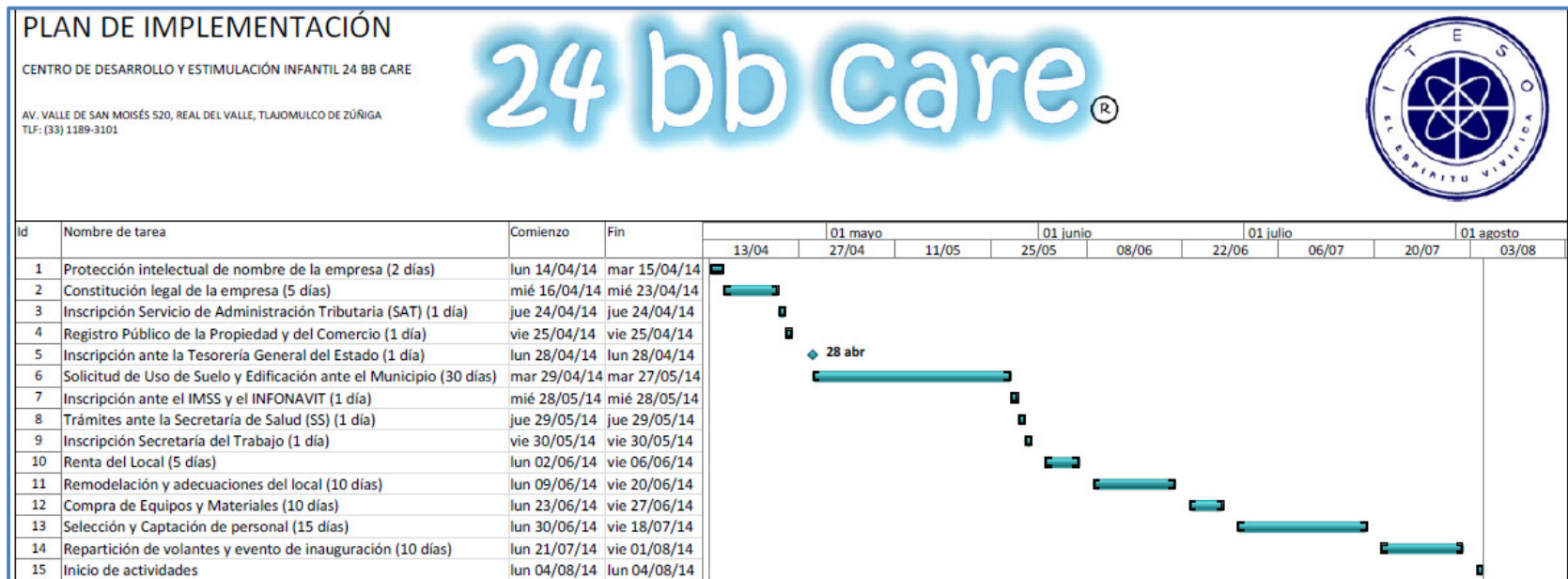
Anexo 6. Proyección de Flujo de Efectivo 24 BB CARE

FLUJO DE EFECTIVO [Al 100%]		1er año escolar				2do año escolar				3er año escolar		
INGRESOS		Jul-Sep 2014	Oct-Dic 2014	Ene-Mar 2015	Abr-Jun 2015	Jul-Sep 2015	Oct-Dic 2015	Ene-Mar 2016	Abr-Jun 2016	Jul-Sep 2016	Oct-Dic 2016	Ene-Mar 2017
Ventas		414,000.00	414,000.00	414,000.00	414,000.00	483,000.00	483,000.00	483,000.00	483,000.00	552,000.00	552,000.00	552,000.00
Total Ingresos		414,000.00	414,000.00	414,000.00	414,000.00	483,000.00	483,000.00	483,000.00	483,000.00	552,000.00	552,000.00	552,000.00
EGRESOS												
Suministros		61,200.00	61,200.00	61,200.00	61,200.00	70,650.00	70,650.00	70,650.00	70,650.00	80,100.00	80,100.00	80,100.00
Mano de obra		211,800.00	211,800.00	211,800.00	211,800.00	211,800.00	211,800.00	211,800.00	211,800.00	231,300.00	231,300.00	231,300.00
Indirectos		35,325.00	35,325.00	35,325.00	35,325.00	35,325.00	35,325.00	35,325.00	35,325.00	35,325.00	35,325.00	35,325.00
Impuestos		35,929.50	35,929.50	35,929.50	35,929.50	56,176.50	56,176.50	56,176.50	56,176.50	69,793.50	69,793.50	69,793.50
Inversión inicial/Ampliación		252,000.00				63,000.00				63,000.00		
Total Egresos		596,254.50	344,254.50	344,254.50	344,254.50	436,951.50	373,951.50	373,951.50	373,951.50	479,518.50	416,518.50	416,518.50
FLUJO NETO DE OPERACION		-182,254.50	69,745.50	69,745.50	69,745.50	46,048.50	109,048.50	109,048.50	109,048.50	72,481.50	135,481.50	135,481.50
PAGO DE FINANCIAMIENTO		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
FLUJO NETO ANTES DE REFINANCIAMIENTO		-182,254.50	69,745.50	69,745.50	69,745.50	46,048.50	109,048.50	109,048.50	109,048.50	72,481.50	135,481.50	135,481.50
Saldo inicial de efectivo		20,000.00	-162,254.50	-92,509.00	-22,763.50	46,982.00	93,030.50	202,079.00	311,127.50	420,176.00	492,657.50	628,139.00
Saldo final de efectivo		-162,254.50	-92,509.00	-22,763.50	46,982.00	93,030.50	202,079.00	311,127.50	420,176.00	492,657.50	628,139.00	763,620.50

FLUJO DE EFECTIVO [Al 75%]		1er año escolar				2do año escolar				3er año escolar		
INGRESOS		Jul-Sep 2014	Oct-Dic 2014	Ene-Mar 2015	Abr-Jun 2015	Jul-Sep 2015	Oct-Dic 2015	Ene-Mar 2016	Abr-Jun 2016	Jul-Sep 2016	Oct-Dic 2016	Ene-Mar 2017
Ventas		310,500.00	310,500.00	310,500.00	310,500.00	362,250.00	362,250.00	362,250.00	362,250.00	414,000.00	414,000.00	414,000.00
Total Ingresos		310,500.00	310,500.00	310,500.00	310,500.00	362,250.00	362,250.00	362,250.00	362,250.00	414,000.00	414,000.00	414,000.00
EGRESOS												
Suministros		47,025.00	47,025.00	47,025.00	47,025.00	54,112.50	54,112.50	54,112.50	54,112.50	61,200.00	61,200.00	61,200.00
Mano de obra		180,600.00	180,600.00	180,600.00	180,600.00	180,600.00	180,600.00	180,600.00	180,600.00	211,800.00	211,800.00	211,800.00
Indirectos		32,925.00	32,925.00	32,925.00	32,925.00	32,925.00	32,925.00	32,925.00	32,925.00	32,925.00	32,925.00	32,925.00
Impuestos		16,983.00	16,983.00	16,983.00	16,983.00	32,168.25	32,168.25	32,168.25	32,168.25	18,921.00	18,921.00	18,921.00
Inversión inicial/Ampliación		252,000.00										
Total Egresos		529,533.00	277,533.00	277,533.00	277,533.00	299,805.75	299,805.75	299,805.75	299,805.75	324,846.00	324,846.00	324,846.00
FLUJO NETO DE OPERACION		-219,033.00	32,967.00	32,967.00	32,967.00	62,444.25	62,444.25	62,444.25	62,444.25	89,154.00	89,154.00	89,154.00
PAGO DE FINANCIAMIENTO		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
FLUJO NETO ANTES DE REFINANCIAMIENTO		-219,033.00	32,967.00	32,967.00	32,967.00	62,444.25	62,444.25	62,444.25	62,444.25	89,154.00	89,154.00	89,154.00
Saldo inicial de efectivo		20,000.00	-199,033.00	-166,066.00	-133,099.00	-100,132.00	-37,687.75	24,756.50	87,200.75	149,645.00	238,799.00	327,953.00
Saldo final de efectivo		-199,033.00	-166,066.00	-133,099.00	-100,132.00	-37,687.75	24,756.50	87,200.75	149,645.00	238,799.00	327,953.00	417,107.00

FLUJO DE EFECTIVO [Al 50%]		1er año escolar				2do año escolar				3er año escolar		
INGRESOS		Jul-Sep 2014	Oct-Dic 2014	Ene-Mar 2015	Abr-Jun 2015	Jul-Sep 2015	Oct-Dic 2015	Ene-Mar 2016	Abr-Jun 2016	Jul-Sep 2016	Oct-Dic 2016	Ene-Mar 2017
Ventas		207,000.00	207,000.00	207,000.00	207,000.00	241,500.00	241,500.00	241,500.00	241,500.00	276,000.00	276,000.00	276,000.00
Total Ingresos		207,000.00	207,000.00	207,000.00	207,000.00	241,500.00	241,500.00	241,500.00	241,500.00	276,000.00	276,000.00	276,000.00
EGRESOS												
Suministros		32,850.00	32,850.00	32,850.00	32,850.00	37,575.00	37,575.00	37,575.00	37,575.00	42,300.00	42,300.00	42,300.00
Mano de obra		118,200.00	118,200.00	118,200.00	118,200.00	118,200.00	118,200.00	118,200.00	118,200.00	118,200.00	118,200.00	118,200.00
Indirectos		30,075.00	30,075.00	30,075.00	30,075.00	30,075.00	30,075.00	30,075.00	30,075.00	30,075.00	30,075.00	30,075.00
Impuestos		8,797.50	8,797.50	8,797.50	8,797.50	18,921.00	18,921.00	18,921.00	18,921.00	29,044.50	29,044.50	29,044.50
Inversión inicial/Ampliación		252,000.00										
Total Egresos		441,922.50	189,922.50	189,922.50	189,922.50	204,771.00	204,771.00	204,771.00	204,771.00	219,619.50	219,619.50	219,619.50
FLUJO NETO DE OPERACION		-234,922.50	17,077.50	17,077.50	17,077.50	36,729.00	36,729.00	36,729.00	36,729.00	56,380.50	56,380.50	56,380.50
PAGO DE FINANCIAMIENTO		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
FLUJO NETO ANTES DE REFINANCIAMIENTO		-234,922.50	17,077.50	17,077.50	17,077.50	36,729.00	36,729.00	36,729.00	36,729.00	56,380.50	56,380.50	56,380.50
Saldo inicial de efectivo		20,000.00	-214,922.50	-197,845.00	-180,767.50	-163,690.00	-126,961.00	-90,232.00	-53,503.00	-16,774.00	39,606.50	95,987.00
Saldo final de efectivo		-214,922.50	-197,845.00	-180,767.50	-163,690.00	-126,961.00	-90,232.00	-53,503.00	-16,774.00	39,606.50	95,987.00	152,367.50

Anexo 7. Plan de Implementación 24 BB CARE



Nota importante:

Para expeditar los trámites de registro de la empresa y asunto legales se podría contratar un gestor que reduciría en al menos la mitad del tiempo de estas tareas y cobraría alrededor de unos 5 mil pesos + viáticos. Se analizará esa opción al momento de revisar los gastos de inversión inicial.